

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2  
MEDAN**

Oleh :

**Nirmansyah**  
NIM. 09 PEDI 1570

Program Studi  
PENDIDIKAN ISLAM  
Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam



PROGRAM PASCASARJANA  
IAIN SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2012/1433 H

## ABSTRAKSI

Nama : Nirmansyah  
Nim : 09 PEDI 1570  
Judul : Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah  
Tsanawiyah Negeri 2 Medan

Tujuan yang akandicapaidalam penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan sistem evaluasi manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 2 Medan.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif. Fokus penelitian adalah untuk menggambarkan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs N 2 Medan, meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Sumber data adalah informan kunci (*key informan*), yaitu Kepala MTs Negeri 2 Medan, Wakil Kepala Madrasah dan guru serta pegawai MTs Negeri 2 Medan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui 3 (tiga) tahap, yaitu: proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*), ketika berada di lokasi penelitian (*getting along*) dan tahap pengumpulan data (*logging the data*). Teknik pengumpulan data yaitu: observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Di dalam melakukan analisis data peneliti mengacu kepada tahapan yang dijelaskan Miles dan Huberman, sebagaimana dikutip Sukmadinata, yang terdiri dari tiga tahap yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*), biasadikendengan model analisis interaktif. Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan, peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari: *credibility*, *transperability*, *dependability* dan *confirmability*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, perencanaan adapada setiap tingkat pengambilan kebijakan, mulai dari Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, walikelas dan guru bidang studi. Perencanaan ditulis dan disampaikan kepada pihak yang berwenang sehingga semua perencanaan terkoordinasi dengan baik. Pengorganisasian Manajemen Berbasis Madrasah disesuaikan dengan perencanaan yang telah disusun. Pengorganisasi dilakukan untuk pembagian tugas dan menentukan pihak yang berwenang serta bertanggung jawab terhadap sebuah tugas. Organ yang melaksanakan tugas tersebut adalah Kepala Madrasah, Komite Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Madrasah Bidang Saran dan Prasarana, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat, Koordinator Bidang Lingkungan Hidup dan Tata Ruang, Bimbingan Konseling, Wali Kelas, Kepala Perpustakaan, Guru, Pengelola UKS, Pengelola Laboratorium, Petugas Piket, Bendahara Rutin, Bendahara BOS, dan Pegawai.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 adalah sudah baik. Hal ini terlihat bagaimana MTsN 2 bisa melakukan tugas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dengan baik. Pengawasan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan pada dasarnya secara langsung diawasi oleh pengawas madrasah, dan secara struktural diawasi oleh Mapendadari Kantor Kementerian Agama Kota Medan. Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah dilakukan secara bersama pihak terkait, yaitu Kepala Madrasah, Komite Madrasah, Mapendadanseluruh yang terkait dengan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan.

## **ABSTRACT**

**Nirmansyah, The Implementation of School-Based Management at the State Junior Islamic School 2 in Medan. Thesis for Graduate School of North Sumatra State Institute for Islamic Studies, 2013.**

The purpose of this research is to learn planning, organization and implementation, monitoring and evaluation systems of school-based management at the State Junior Islamic School 2 in Medan. It is a qualitative research, which is intended to see the implementation of school-based management including planning, organization and implementation, monitoring and evaluation. The primary sources were gained from the head master of the school, vice head master, teachers and staff of the school. The data collection method used consists of three phases, namely introduction, getting in, and getting along at the field research. Data were collected through observation, interview and documentation and then analyzed on the basis of the model introduced by Miles and Huberman which consists of three phases: data reduction, data display and conclusion drawing/verification. To confirm the validity of data search criterion validity of the data is composed of credibility and transparency, reliability and confirmation.

The result of this research shows that there is planning at all levels of decision-makers ranging from principal, head of administration, principal deputy, head of laboratory, head of library and teachers. Written and submitted to the planning authorities, all are well coordinated. The school-based management has been done in accordance with the planning determined. Such organization is done by determining duties and authorities as well as responsible for a task. Organs that carry out this task are head master, madrasah committee, head of administration, curriculum affairs deputy principal, vice principals of infrastructure affairs, student affairs vice principal, vice principal of public relations, coordinator of the environment and spatial planning, guidance counseling, guardian class, head of library, teacher, health unit, business laboratories, officer, treasurer routine, treasurer of special financial aid (BOS), and employees. Thus the school-based management at the State Junior Islamic School 2 in Medan is relatively good. It is directly supervised by the supervisor of the school, which structurally under Mapenda Office of the Ministry Religious Affairs in the city of Medan.

## تجريدي

نيرمان شاه, تنفيذ الإدارة القائمة على المدرسة بالمدرسة الثانوية الحكومية الثانية ميدان. كلية الدراسات العليا الجامعة الإسلامية الحكومية سومطرة الشمالية، عام 2013

أما الأغراض المستهدفة من هذا البحث فهي لمعرفة التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرصد ونظم تقييم الإدارة القائمة على المدرسة بالمدرسة الثانوية الحكومية الثانية ميدان. هذا هو البحث النوعي الذي يقصد لمعرفة تنفيذ الإدارة القائمة على المدرسة بالمدرسة الثانوية الحكومية الثانية ميدان ويتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرصد والتقييم. أما مصادره الأساسية فهو رئيس المدرسة الثانوية الحكومية الثانية ميدان ونوابه ومدرسه وموظفوه. وطريقة جمع البيانات المستعملة تتكون من ثلاثة مراحل وهي إدخال محل البحث وحينما يكون الباحث فيه وجمع البيانات. والآلات لجمع البيانات هي الملاحظة والمحاورة والتشقية. وحللت البيانات الموجودة مستندة إلى ماشرحها ميلس وهو برمان كما نقله سوكماديناتا وهي تتكون من ثلاثة مراحل: مراجع البيانات وتعبيرها وتلخيصها هذه كلها معروف بتحليل متفاعل. ولتأكيد صحة البيانات فاستمسك البحث بمعيار صحة البيانات وهي تتكون من المصادقية والشفاف والاعتمادية والتأكد.

بناء على حصول البحث فإن التخطيط وجد في كل مراحل الرئاسة يعنى رئيس المدرسة ونوابها ورئيس الإدارة ورئيس المعمل ورئيس المكتبة وولي الصف ومدرسه. كان التخطيط مكتوبا ويستلمه كل من هو مسؤول عنه حتى يكون منسوقا جيدا. تنظيما لإدارة القائمة على المدرسة يناسب بالتخطيط المرتب. تنفذ الإدارة لتوزيع الواجبات ولتقرير المسؤولين عنه من رئيس المدرسة ونوابها ولجنتها ورئيس المجال البيئي والتصميم ومدرس التوجيه والاستشارة وولي الصف ورئيس المكتبة والمدرسين ورئيس المعمل والحارث وأمين الصندوق وموظفي المدرسة. إن تطبيق الإدارة القائمة على المدرسة في المدرسة الثانوية الحكومية الثانية ميدان قد كان صحيحا مستدلا على قدرة رجال المدرسة في تحقيق التخطيط والتنظيم

والتنفيذ والرصد والتقييم. والرصد على الإدارة القائمة إلى المدرسة في المدرسة الثانوية الحكومية الثانية ميدان يقوم بها مشرف المدرسة مباشرة ورجال وزارة الشؤون الدينية مدينة ميدان. وتقييم الإدارة القائمة إلى المدرسة يقوم بها معا من رئيس المدرسة ولجنتها ووزارة الشؤون الدينية وكل من هم الذين كانوا مسئولين عن الإدارة القائمة إلى المدرسة في المدرسة الثانوية الحكومية الثانية ميدان.

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN .....	ii
PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
TRANSLITERASI.....	vi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan .....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU .....	9
A. Kajian Teori .....	9
1. Pengertian Manajemen .....	9
2. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Madrasah .....	12
3. Manajemen Komponen-Komponen Madrasah .....	26
a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran.....	27
b. Manajemen Tenaga Kependidikan .....	32
c. Manajemen Kesiswaan .....	36
d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	39
e. Manajemen Sarana dan Prasarana.....	42
f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.....	46
g. Manajemen Layanan Khusus .....	48
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	51
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	53
A. Metode Penelitian .....	53
B. Fokus Penelitian.....	54
C. Sumber Data .....	55

D. Teknik Pengumpulan Data .....	55
E. Teknis Analisis Data.....	57
F. Teknis Penjamin Keabsahan Data .....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	63
A. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan.....	63
B. Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan.....	82
C. Analisa Penulis .....	124
BAB V PENUTUP .....	139
A. Kesimpulan .....	139
B. Saran-Saran .....	141
DAFTAR PUSTAKA .....	143
LAMPIRAN .....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia di mana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, jika tidak ingin generasi penerus bangsa Indonesia kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Oleh karena itu dibutuhkan lembaga pendidikan yang mampu menghadapi berbagai tantangan ini.<sup>1</sup>

Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta bersama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator

---

<sup>1</sup>M.Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul; Tinjauan Umum dan Islami* (Lombok: Holistika, 2012), h. v.

kekurangberhasilan ini ditunjukkan antara lain dengan prestasi siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang Madrasah Tsanawiyah yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa madrasah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil, yaitu; Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (madrasah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (madrasah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat pusat tidak terjadi atau tidak beralasan sebagaimana mestinya di tingkat madrasah. Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.<sup>2</sup>

Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis madrasah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, sering dikenal dengan manajemen pendidikan berbasis sekolah (*School Based Management*). Bank Dunia juga telah merekomendasikan perlunya diberi otonomi yang lebih besar kepada sekolah/madrasah yang disertai manajemen sekolah/madrasah yang bertanggung jawab. Otonomi yang lebih besar harus diberikan kepada kepala sekolah/madrasah dalam pemanfaatan sumber daya dan

---

<sup>2</sup>Ahmad Rozikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Tingkat Menengah* (Jakarta: Listafariska Putra, cet.2, 2008), h. 4.

pengembangan strategi-strategi berbasis sekolah/madrasah sesuai dengan kondisi setempat.<sup>3</sup>

Di negara maju, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988, *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *School Based Management, a Strategy for Better Learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola lembaga pendidikan secara mandiri. Umumnya dipandang bahwa para kepala madrasah merasa kurang berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, kesan utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas untuk melakukan inovasi.<sup>4</sup>

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian madrasah. Sebelum otonomi, madrasah hanyalah perpanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola madrasah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan madrasah secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di madrasah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan madrasah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di madrasah adalah urusan pusat. Kepala madrasah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian.

---

<sup>3</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Startegi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet.11, 2007), h. 12.

<sup>4</sup>*Ibid.* h. 11.

Manajemen berbasis madrasah adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan seperti tanggung jawab atau akuntabilitas atas kousekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBM, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar siswa. Dengan demikian perlu efektivitas madrasah dalam melakukan perencanaan, program dan pengambilan keputusan.<sup>5</sup>

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara madrasah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing ini, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada madrasah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya madrasah yang ada. Madrasah harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, madrasah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro, dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh madrasah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Madrasah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya.

Mengingat madrasah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka madrasah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika madrasah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar

---

<sup>5</sup>Rozikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, h. 12.

yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pelaksanaan tugas administrasi dengan baik, menjadi landasan dalam pengawasan dan pengembangan madrasah. Ini artinya jika administrasi madrasah belum dilaksanakan, maka peningkatan mutu tidak dapat dilaksanakan.

Merencanakan berbagai aktivitas dengan memperhitungkan berbagai aspek, baik kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan serta beraktivitas secara terorganisir. Dengan demikian madrasah perlu menata manajemen pendidikan secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan *input* yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Faktor rendahnya kualitas pendidikan dan sumber daya manusia Indonesia merupakan dampak dari rendahnya mutu pendidikan di Indonesia. Keprihatinan itu semakin diperparah dengan kenyataan bahwa lulusan pendidikan di Indonesia kurang kompetitif serta kalah bersaing dengan negara-negara berkembang lainnya. Hal ini sekaligus menunjukkan adanya kesenjangan kualitas pendidikan di Indonesia yang sangat memprihatinkan bila dibandingkan dengan jumlah madrasah di Indonesia yang sangat banyak. Indikator kesenjangan itu adalah banyaknya madrasah tetapi minimnya prestasi lulusan pendidikan terutama di madrasah berbasis Islam sangatlah rendah sehingga kalah bersaing, baik pada level regional maupun nasional.<sup>6</sup>

Kesenjangan yang serius itu sudah saatnya dibenahi dengan langkah menerapkan manajemen pendidikan yang baik dan manajemen pendidikan yang berdasarkan pada manajemen berbasis madrasah sebagai upaya yang tepat untuk mengatasi persoalan mutu pendidikan yang rendah terutama pada lembaga pendidikan Islam saat ini. Karena pada dasarnya manajemen berbasis madrasah merupakan upaya sistematis menyangkut efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan serta pengelolaan sumber daya pendidikan agar menghasilkan mutu

---

<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 23.

pendidikan yang baik dan unggul. Kualitas suatu pendidikan sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen yang diterapkan. Dalam manajemen pendidikan dikenal dengan dua mekanisme pengaturan, yaitu; sistem sentralisasi dan sistem desentralisasi. Pendidikan yang selama ini dikelola secara terpusat (sentralisasi) harus diubah untuk mengikuti irama yang sedang berkembang. Otonomi daerah sebagai kebijakan politik di tingkat makro akan memberi imbas terhadap otonomi madrasah sebagai subsistem pendidikan nasional. Maka sudah sepantasnya pengelolaan pendidikan diserahkan sepenuhnya ditingkat madrasah, untuk mengelola proses pendidikan dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat dan pemberdayaan potensi lokal. Model pengelolaan tersebut dikenal dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) atau *School Based Management* (SBM). Pada hakikatnya munculnya paradigma baru dalam pendidikan tersebut bertujuan untuk menselaraskan dunia pendidikan dengan kehidupan masyarakat setempat.

Model manajemen berbasis madrasah menyerahkan sepenuhnya pengelolaan pendidikan kepada madrasah-madrasah, karena diyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan yang bertanggung jawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijaksanaan pendidikan.

Ditinjau dari sudut keseluruhan program "*intensive training*" dalam administrasi pendidikan maka memajukan program hubungan antara madrasah dan masyarakat ini merupakan salah satu program yang penting, karena peningkatan pengajaran dan hubungan dengan masyarakat merupakan suatu yang saling membutuhkan dan saling mengisi. Manajemen berbasis madrasah merupakan bentuk operasional dari sistem desentralisasi, diharapkan dengan sistem tersebut akan membuka peluang pada masyarakat untuk berpartisipasi dalam dunia pendidikan melalui *school council* dan meningkatkan kualitas pendidikan serta pemberdayaan potensi lokal. Misalnya adanya lingkungan madrasah yang kondusif bagi pengembangan konsep MBM, PAKEM, transparansi pengelolaan madrasah, partisipasi masyarakat yang meningkat, adanya dana bantuan langsung "*block grant*", hubungan kerja yang kondusif dan harmonis adalah ciri dari MBM. Dengan MBM, diharapkan seluruh unsur

madrasah yang ada pada MTs Negeri 2 Medan dapat berperan aktif sesuai dengan fungsinya untuk peningkatan mutu.

Mutu pendidikan merupakan salah satu pilar dalam menghasilkan sumber daya manusia yang baik. Semua unsur yang ada di madrasah bertanggung jawab dalam keberhasilan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu maka fokus masalah tesis ini telah diarahkan kepada studi tentang implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MBM) di MTs Negeri 2 Medan.

## **B. Rumusan Masalah.**

Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MTs Negeri 2 Medan, yang mencakup:

1. Bagaimana perencanaan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan?
2. Bagaimana pengorganisasian manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan?
3. Bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan?
4. Bagaimana pengawasan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan?
5. Bagaimana evaluasi manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perencanaan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan.
2. Untuk mengetahui pengorganisasian manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan.
3. Untuk mengetahui penerapan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan.

4. Untuk mengetahui sistem pengawasan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan.
5. Untuk mengetahui sistem evaluasi manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Setelah penelitian ini selesai diharapkan berguna sebagai:

1. Bahan masukan bagi Kepala MTsN 2 Medan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan formal di madrasah.
2. Bahan masukan bagi staf tata usaha dan guru dalam melaksanakan tugas di MTsN 2 Medan.
3. Bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang berkenaan dengan masalah penelitian ini.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Laporan penelitian ini akan disajikan dalam lima bab.

Bab Pertama merupakan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang masalah, dilanjutkan dengan rumusan masalah, batasan istilah, tujuan dan kegunaan penelitian dan diakhiri dengan sistematika pembahasan

Bab Kedua akan dibahas kajian pustaka dan penelitian terdahulu. Pada bab ini akan dibahas tentang pengertian manajemen, konsep dasar tentang manajemen berbasis madrasah dan manajemen komponen-komponen madrasah.

Bab Ketiga dilanjutkan dengan metode penelitian. Pada bab tiga ini berisi metode penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan teknik penjamin keabsahan data.

Bab Keempat merupakan hasil penelitian, dimana pada bab ini akan dijelaskan profil MTsN 2 Medan, Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan dan diakhiri dengan analisis peneliti.

Bab Kelima berisikan penutup berupa kesimpulan dan saran-saran.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

### **DAN PENELITIAN TERDAHULU**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Penggunaan manajemen dalam praktek tidak lepas dari istilah administrasi, sehingga manajemen sangat berkaitan dengan administrasi. Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda berkaitan dengan administrasi: *pertama*, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi). *Kedua*, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi, dan yang *ketiga* adalah pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.<sup>7</sup> Dengan demikian, manajemen dan administrasi mempunyai keterkaitan dalam pelaksanaannya.

Manajemen sering juga diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain untuk menjalankan tugas. Manajemen tidak bisa dilepaskan dari ilmu, baik dari segi disiplin ilmu atau pengembangan manajemen ilmu itu sendiri. Adapun manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 11, 2002), h. 19.

<sup>2</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet.2, 1999), h.1.

Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).<sup>9</sup>

Menurut George R. Terry yang dikutip Anoraga, ia menyatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.<sup>10</sup> Manajemen akan dapat dipahami apabila dilaksanakan sesuai dengan fungsinya.

Ada bermacam-macam definisi tentang manajemen, dan tergantung dari sudut pandang, keyakinan, dan kompetensi dari para pakar yang memberikan definisi. Di antara definisi tersebut, ada yang mendefinisikan manajemen sebagai kekuatan untuk menjalankan sebuah perusahaan serta bertanggung jawab atas sukses atau kegagalannya. Ada pula pihak lain yang berpendapat bahwa manajemen adalah tindakan memikirkan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kelompok yang terdiri dari tindakan mendayagunakan bakat-bakat manusia dan sumber daya secara singkat. Ada juga yang menyatakan tindakan manajemen adalah sebagai tindakan merencanakan dan mengimplementasikannya.<sup>11</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai

---

<sup>9</sup>*Ibid.*, h.1.

<sup>10</sup>Pandji Anoraga, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta), h. 109.

<sup>11</sup>Winardi, *Asas -Asas Manajemen* (Bandung: Alumi, 1983), h. 4.

suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*, mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.<sup>12</sup>

Thoha berpendapat bahwa manajemen diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain.<sup>13</sup> Nawawi juga berpendapat bahwa manajemen adalah kegiatan yang memerlukan kerja sama orang lain untuk mencapai suatu tujuan.<sup>14</sup> Dengan demikian dalam manajemen tidak dikenal kerja sendiri, tetapi kerja sebuah tim walaupun diketuai oleh seorang pemimpin.

Pendapat kedua pakar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut, pengertian manajemen dinyatakan oleh Martayo, menurutnya manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan.<sup>15</sup>

Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*,<sup>16</sup> mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan

---

<sup>12</sup>M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariat* (Jakarta: Khairul Bayan, 2002), h. 15.

<sup>13</sup>Miftah Thoha, *Kemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Parsada, 1995), h. 8.

<sup>14</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Jaha Masagung, 1993), h.13.

<sup>15</sup>Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPPFE, 1980), h. 3.

<sup>16</sup>Kata *yudabbiru* terdapat dalam Alquran, antara lain dalam Q.S. Yunus/10: 31, Q.S. Ar-Ra'd/13: 2 dan Q.S. As-Sajadah/32: 5.

manajemen ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) atau *School Based Management* dapat didefinisikan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam pendidikan nasional.<sup>17</sup>

## **2. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Madrasah**

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut :

1. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib.
2. Madrasah memiliki visi, misi dan target mutu yang ingin dicapai.
3. Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat
4. Adanya harapan yang tinggi dan personil madrasah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi.
5. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK.
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu.
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dan orang tua murid/masyarakat.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2004), buku 1, h.35.

<sup>18</sup>Dikmenum, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah* (Jakarta: Depdikbud, 1999), h. 3.

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan madrasah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen madrasah; kepala madrasah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan madrasah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan madrasah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

Dalam pengimplementasian konsep ini, madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personil madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, madrasah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas di samping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang madrasah/pendidikan. Kepala madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam madrasah itu sendiri maupun madrasah lain.

Ada 4 (empat) hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total yaitu;

1. Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu.
2. Kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa madrasah.
3. Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan

pemaksaan aturan.

4. Madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional.<sup>19</sup>

Sistem kompetisi tersebut akan mendorong madrasah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personil madrasah, khususnya siswa. Jadi madrasah harus mengontrol semua sumber daya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) ini diharapkan madrasah dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya.

Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk memperkuat madrasah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya dan pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

2. Pertanggungjawaban (*accountability*).

Madrasah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan atas komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa, dana masyarakat

---

<sup>19</sup>Ahmad Rozikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Tingkat Menengah* (Jakarta: Listafariska Putra, 2008), h. 34.

dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang telah dikerjakan. Untuk itu setiap madrasah harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas madrasah dalam proses peningkatan mutu.

### 3. Kurikulum.

Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) maupun proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, madrasah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional.

Ada (tiga) 3 hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini, yaitu:

1. Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
2. Bagaimana mengembangkan keterampilan tersebut kepada siswa secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
3. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di madrasah.<sup>20</sup>

Untuk melihat progres pencapaian kurikulum, siswa harus dinilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya. Proses ini akan memberikan masukan ulang secara obyektif kepada orang tua mengenai anak mereka (siswa) dan kepada madrasah yang bersangkutan maupun madrasah lainnya mengenai performan madrasah sehubungan dengan proses peningkatan mutu pendidikan.

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 29.

#### 4. Personil madrasah.

Madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah. Untuk itu birokrasi di luar madrasah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah memberikan kewenangan kepada madrasah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekuensi logis dari itu, madrasah harus diperkenankan. untuk:

1. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
2. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai dengan kebutuhan untuk peningkatan mutu.
3. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggung jawaban kepada *stake holders*).<sup>21</sup>

Institusi pusat memiliki peran yang penting, tetapi harus mulai dibatasi dalam hal yang berhubungan dengan membangun suatu visi dari sistem pendidikan secara keseluruhan, harapan, dan standar bagi siswa untuk belajar dan menyediakan dukungan komponen pendidikan yang relatif baku atau standar minimal. Konsep ini menempatkan pemerintah dan otoritas pendidikan lainnya

---

<sup>21</sup>*Ibid.*, h. 42.



memiliki tanggung jawab untuk menentukan kunci dasar tujuan dan kebijakan pendidikan dan memberdayakan secara bersama-sama sekolah dan masyarakat untuk bekerja di dalam kerangka acuan tujuan dan kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan secara nasional dalam rangka menyajikan sebuah proses pengelolaan pendidikan yang secara spesifik sesuai untuk setiap komunitas masyarakat.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan di mana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro, maupun mikro, tetapi hanya berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas, pembangunan dan standar secara keseluruhan melalui pemanfaatan secara intensif informasi yang diperoleh melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya. Semua upaya dalam pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini berakhir kepada peningkatan mutu siswa (lulusan).

Sementara itu pendanaan walaupun dianggap penting dalam perspektif proses perencanaan di mana tujuan ditentukan, kebutuhan diidentifikasi, kebijakan diformulasikan dan prioritas ditentukan, serta sumber daya dialokasikan, tetapi fokus perubahan kepada sistem manajemen berbasis madrasah ini lebih kepada bentuk pengelolaan yang mengekspresikan diri secara benar kepada tujuan akhir yaitu mutu pendidikan di mana berbagai kebutuhan siswa untuk belajar terpenuhi. Untuk itu dengan memperhatikan kondisi geografik dan sosio ekonomik masyarakat, maka sumber daya dialokasikan dan didistribusikan kepada madrasah dan pemanfaatannya dipercayakan kepada madrasah sesuai dengan perencanaan dan prioritas yang telah ditentukan oleh madrasah tersebut dan dengan dukungan masyarakat. Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu walaupun ada hanya bersifat umum yang memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Secara singkat dapat ditegaskan

bahwa akhir itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Oleh karena itu madrasah harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing madrasah agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan siswanya.

Esensi dari manajemen berbasis madrasah adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu madrasah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Jadi, otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah sesuai dengan dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan madrasah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri.

Dengan pola manajemen berbasis madrasah, madrasah memiliki kewenangan (kemandirian) yang lebih besar untuk mengelola manajemennya sendiri. Kemandirian tersebut di antaranya meliputi penetapan sasaran peningkatan mutu, penyusunan rencana peningkatan mutu, pelaksanaan rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi peningkatan mutu. Di samping itu, madrasah juga memiliki kemandirian dalam menggali partisipasi kelompok yang berkepentingan dengan madrasah. Di sinilah letak ciri khas manajemen berbasis madrasah.

Berdasarkan konsep dasar yang telah diuraikan di atas, maka perlu dilakukan penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi yang demokratis. Dimensi-dimensi perubahan pola manajemen dari yang lama menuju yang baru tersebut, dewasa ini secara konseptual maupun praktik tertera dalam manajemen berbasis madrasah.

Selanjutnya, melalui penerapan manajemen berbasis madrasah akan nampak karakteristik lainnya dari profil madrasah mandiri, di antaranya sebagai berikut:

1. Pengelolaan madrasah akan lebih desentralistik.
2. Perubahan madrasah akan lebih didorong oleh motivasi internal dari pada diatur oleh luar madrasah.
3. Regulasi pendidikan menjadi lebih sederhana.
4. Peranan para pengawas bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi, dari mengarahkan menjadi memfasilitasi dan dari menghindari resiko menjadi mengelola resiko.
5. Akan mengalami peningkatan manajemen.
6. Dalam bekerja, akan menggunakan *team work*.
7. Pengelolaan informasi akan lebih mengarah ke semua kelompok kepentingan madrasah.
8. Manajemen madrasah akan lebih menggunakan pemberdayaan dan struktur organisasi akan lebih datar sehingga lebih sederhana dan efisien.<sup>22</sup>

Senada dengan pendapat di atas, menurut Siahaan, manajemen berbasis madrasah adalah paradigma baru manajemen pendidikan yang dijadikan sebagai tema dasar perubahan pendidikan dalam memanusiakan manusia melalui persekolahan dengan berbagai kebijakan sehingga menghasilkan berbagai pola baru dalam berbangsa, bernegara dan bermasyarakat.<sup>23</sup>

Manajemen berbasis madrasah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu madrasah. Dengan kemandiriannya, maka madrasah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya dibanding dengan lembaga-lembaga lainnya. Dengan demikian madrasah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia

---

<sup>22</sup>Depdiknas, *Manajemen*, h. 75.

<sup>23</sup>Amiruddin Siahaan, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h. 19.

untuk memajukan lembaganya. Madrasah lebih mengetahui sumber daya yang dimilikinya dan *input* pendidikan yang akan dikembangkan serta didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik. Madrasah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga madrasah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan. Madrasah dapat melakukan persaingan sehat dengan madrasah lainnya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua, peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.<sup>24</sup>

Dengan demikian, secara bertahap akan terbentuk madrasah yang memiliki kemandirian tinggi. Secara umum, madrasah yang mandiri memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tingkat kemandirian tinggi sehingga tingkat ketergantungan menjadi rendah.
2. Bersifat adaptif dan antisipatif serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko).
3. Bertanggung jawab terhadap *input* manajemen dan sumber dayanya.
4. Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja.
5. Komitmen yang tinggi pada dirinya.
6. Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Selanjutnya dilihat dari sumber daya manusia, madrasah yang mandiri memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pekerjaan adalah miliknya.
2. Bertanggung jawab.
3. Memiliki kontribusi terhadap pekerjaannya.
4. Mengetahui posisi dirinya dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya.

---

<sup>24</sup>Depdiknas, *Manajemen*, h. 97.

5. Pekerjaan merupakan bagian hidupnya.<sup>25</sup>

Dalam upaya menuju madrasah mandiri, terlebih dahulu kita perlu menciptakan madrasah yang efektif. Ciri madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Visi dan misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal.
2. Madrasah memiliki *output* yang selalu meningkat setiap tahun.
3. Lingkungan madrasah aman, tertib, dan menyenangkan bagi warga madrasah.
4. Seluruh personil madrasah memiliki visi, misi, dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal.
5. Madrasah memiliki sistem evaluasi yang *kontiniu* dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik.<sup>26</sup>

Ada 8 (delapan) kiat meraih kesuksesan manajemen berbasis madrasah, yaitu:

1. Melakukan demokratisasi pendidikan dengan menjalankan sistem pengambilan keputusan dan program terpadu.
2. Membangun sinergi menyongsong perubahan.
3. Pengembangan wawasan dan *leadhershship skill*.
4. Merumuskan visi bersama.
5. Mengembangkan keahlian dan melakukan perencanaan strategis.
6. Meningkatkan suasana lingkungan kerja.
7. Memahami dinamika kelompok.
8. Memperjelas akuntabilitas.<sup>27</sup>

Madrasah yang dikelola dengan manajemen berbasis madrasah seharusnya harus mencapai kesuksesan di atas. Madrasah harus lebih efektif dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Squires, berhasil merumuskan ciri-ciri sekolah efektif yaitu:

---

<sup>25</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2004), buku 2, h. 55.

<sup>26</sup>*Ibid.* h. 57.

<sup>27</sup>Namaduddin, *Strategi Perencanaan*, h. 13-25.

1. Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala madrasah, guru, siswa, dan pegawai di madrasah.
2. Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas.
3. Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi.
4. Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan.
5. Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik.
6. Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi.
7. Siswa berpendapat kerja keras lebih penting daripada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi.
8. Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum.
9. Kepala madrasah mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.<sup>28</sup>

Sedangkan Scheerens, menyatakan bahwa madrasah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu:

1. Kepemimpinan yang kuat.
2. Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar.
3. Adanya lingkungan yang nyaman.
4. Harapan yang tinggi pada prestasi siswa.
5. Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.<sup>29</sup>

Dengan demikian karakteristik madrasah efektif yaitu kepemimpinan dan perhatian kepala madrasah terhadap kualitas pengajaran, pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan penilaian siswa yang

---

<sup>28</sup>A. David Squires *et.all.*, *Effective School and Class Room; A Research Based Perspective* (Virginia: Association for Supervision Curriculum Development, 1983), h. 95.

<sup>29</sup>Jaap Scheerens, *Effective Schooling; Research, Theory and Practice* (London: Cassel, 1992), h. 64.

didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa. Pengetahuan lain mengenai madrasah efektif adalah mampu mendemonstrasikan kebolehannya mengenai seperangkat kriteria, menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya, adanya kepemimpinan yang kuat, adanya hubungan yang baik antara madrasah dengan orangtua siswa dan pengembangan staf dan iklim madrasah yang kondusif untuk belajar.

Metode lain yang dipakai untuk mengidentifikasi madrasah yang efektif adalah penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi madrasah dari siswa, sikap yang positif dari para guru, peraturan dan disiplin dan kurikulum yang terorganisir, adanya penghargaan dan insentif, waktu pembelajaran yang cukup, variasi strategi pengajaran, frekuensi pekerjaan amal dan adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

Bertitik tolak pada deskripsi teori tersebut terungkap bahwa pengertian madrasah efektif memandang madrasah sebagai suatu sistem yang mencakup banyak aspek baik *input*, proses, *output* maupun *outcome* serta tatanan yang ada dalam madrasah tersebut. Dalam kaitan ini Bosker dan Guldeon mengembangkan sistem madrasah efektif yang terdiri dari lima komponen yaitu; konteks, *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Komponen konteks, misalnya adalah kebutuhan masyarakat, lingkungan madrasah, dan kebijakan pendidikan. Komponen *input*, misalnya adalah sumber daya dan kualitas guru. Komponen proses, misalnya adalah iklim madrasah dan kurikulum dan komponen *output*, misalnya, adalah hasil belajar siswa dan pencapaian keseluruhan. Sedangkan komponen *outcome* misalnya adalah kesempatan kerja dan penghasilan.<sup>30</sup>

Melalui penerapan manajemen berbasis madrasah, kepedulian masyarakat untuk ikut serta mengontrol dan menjaga kualitas layanan pendidikan akan lebih terbuka untuk dibangkitkan. Dengan demikian kemandirian madrasah akan diikuti oleh daya kompetisi yang tinggi akan akuntabilitas publik yang memadai.

Untuk menata manajemen pendidikan yang efektif, diperlukan *need assessment*, yang dilakukan untuk mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan yang

---

<sup>30</sup>J. R. Bosker dan H. Guldemon, *Interdepending of Performance Indicators an Empirical Study in a Catorgocical Scol System* (New York: Academic Press Inc., 1991), h. 78.

sesuai dengan karakteristik daerah. Daerah yang miskin menurut Bray, perlu mendapat bantuan dari pusat atau daerah lainnya yang kaya. Faktor keuangan daerah tersebut cukup dominan dalam keberhasilan otonomi. *Need assessment* dilakukan terhadap kurikulum, kesiswaan, guru dan pegawai madrasah, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat, dan aktivitas lain yang mendukung pendidikan.<sup>31</sup>

Penataan manajemen pendidikan selanjutnya yaitu mengoperasionalkan paradigma *School Based Management* (SBM) ke dalam *School Based Budgeting* (SBB). Hal itu berarti penganggaran keuangan didasarkan kepada kebutuhan madrasah. Kalau madrasah ingin memfokuskan kepada peningkatan kualitas guru, berarti membawa implikasi bahwa segala kebutuhan guru harus terakomodasi. Misalnya pemenuhan gaji atau honor, insentif, penghargaan, promosi, pengembangan karir dan sebagainya. Penerapan SBB ini cukup efektif dalam meningkatkan kualitas guru. Penataan manajemen pendidikan, utamanya untuk perbaikan kualitas dan gaji guru, memerlukan persyaratan. Menurut Bray, ada lima syarat yang disebut *five CS* (*Commitment, Collaboration, Concern, Consideration, and Change*). Dinas Pendidikan Nasional harus mempunyai komitmen untuk meningkatkan kualitas dan gaji guru. Tanpa adanya *leadership commitment* ini, otonomi daerah tidak berhasil. Demikian pula syarat kolaborasi, juga harus dipenuhi antara Pemerintah Daerah, Dinas, LPTK, dan lembaga lain yang terkait harus bekerja sama secara erat merencanakan dan memecahkan masalah. Sedangkan dalam madrasah kolaborasi ditambahkan dengan Mapenda di Kankemenag Kabupaten/Kota, Balai Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dan lembaga lainnya.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen berbasis madrasah adalah sebuah strategi pengambilan keputusan dan bukannya program atau strategi pembelajaran. Dalam hal ini tolak ukur kesuksesan Manajemen Berbasis

---

<sup>31</sup>Mark Bray, *Decentralization of Education: Community Financing* (Washington, D.C: The World Bank, 1996), h. 9.



Madrasah ditentukan tingkat efektivitas madrasah dalam melakukan perencanaan, program, dan pengambilan keputusan.<sup>32</sup>

Dengan konsep manajemen berbasis madrasah maka akan mempunyai implikasi. Implikasi dari penerapan Manajemen Berbasis Madrasah terdapat lima agenda reformasi pendidikan madrasah yang harus dilakukan.

1. Bidang kurikulum dan evaluasi yang harus dikembangkan adalah; (1) berdasarkan standar kompetensi nasional, (2) strategi pembelajaran di madrasah dikembangkan oleh masing-masing madrasah, (3) program-program pengayaan, muatan lokal, dan program tambahan sesuai aspirasi masyarakat/madrasah, (4) metode pembelajaran dengan pendekatan kontekstual (*enquiry, discovery, realistic math*).
2. Bidang ketenagaan harus dilakukan *inservice training* dalam beberapa bentuk dan model, tergantung kebutuhan dan lingkupnya serta sumber dananya. Kegiatan yang dilakukan dapat berbentuk *School Based Training*, *District Based Training*, dan *Provincial Based Training* dengan *out-sourcing* yang bervariasi.
3. Bidang finansial. Dalam hal ini perlu dikembangkan bentuk-bentuk *grant* dan *matching grant* untuk beberapa program madrasah, terutama dalam rangka peningkatan mutu pendidikan madrasah. Bahkan jika diperlukan untuk ke depan harus ada formula alokasi anggaran madrasah dan dikelola sendiri oleh madrasah.
4. Bidang sarana dan prasarana perlu dirintis pengadaan yang lebih efektif dan efisien terutama yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan. Bahkan ke depan perlu dipertegas, jenis pengadaan apa yang harus dilakukan oleh pihak madrasah sendiri.
5. Bidang administrasi. Dalam hal ini perlu dipertegas wilayah mana yang menjadi garapan pemerintah dan yang menjadi hak otonomi madrasah.<sup>33</sup>

Dengan demikian, manajemen berbasis madrasah adalah suatu upaya untuk memperbaiki kualitas pendidikan dengan memberikan kewenangan kepada

---

<sup>32</sup>Namaduddin, *Strategi Perencanaan*, h. 12.

<sup>33</sup>*Ibid.*, h. 6.

semua pihak yang ada di dalam madrasah untuk memberikan kontribusinya dengan tetap mengacu membuat kebijakan yang lebih bagus.

### **3. Manajemen Komponen-Komponen Madrasah**

Berbagai usaha telah dilakukan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana/prasarana pendidikan serta peningkatan mutu manajemen madrasah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagian madrasah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan. Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata.<sup>34</sup>

Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipilih semua *input* (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki.

Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, sehingga madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi madrasah setempat. Dengan demikian madrasah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>Depdiknas, *Manajemen*, h. 87.

Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat khususnya orang tua siswa sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan. Salah satu usaha yang sekarang sedang dikembangkan adalah reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui *School Based Management*.

Manajemen berbasis madrasah akan sukses apabila semua komponen yang ada di madrasah diperhatikan dalam pengembangannya. Manajemen akan bisa diterapkan pada setiap komponen yang ada dalam madrasah. Komponen tersebut adalah:

#### **a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Kurikulum berkembang sejalan dengan perkembangan teori dan praktik pendidikan, serta munculnya berbagai aliran pendidikan. Kurikulum sebagai bentuk pendidikan dan pengajaran yang senantiasa diimplementasikan di sekolah/madrasah dapat dibedakan atas dua bentuk, yaitu; kurikulum yang terdokumentasi (*document curriculum*) dan tanpa terdokumentasi (*hidden curriculum*).<sup>36</sup>

Kebaikan suatu kurikulum tidak dapat dinilai dari dokumen tertulis saja, melainkan harus dinilai dalam proses pelaksanaan fungsinya di dalam kelas. Karenanya, kurikulum bukan hanya merupakan dokumen tertulis bagi pengajaran saja, melainkan sesuatu yang fungsional yang beroperasi dalam kelas, dan dapat memberikan pedoman dan mengatur lingkungan dan kegiatan belajar yang belajar

---

<sup>35</sup>*Ibid.*, h. 88.

<sup>36</sup>Siti Halimah, *Telaah Kurikulum* (Medan: Perdana Publishing, 2010), h. 2.

di kelas, sedangkan kurikulum yang dioperasikan di kelas merupakan kurikulum fungsional (*functioning, live or operative curriculum*).<sup>37</sup>

Kurikulum tersembunyi sebagai suatu yang mengandung pendidikan dan pengajaran diwujudkan dalam bentuk pola tindak orang-orang di sekitar peserta didik yang bertujuan mempengaruhi tingkah lakunya, sehingga mereka mampu menyesuaikan diri sebaik mungkin dengan lingkungannya. Adanya perubahan tingkah laku yang terjadi di dalam diri peserta didik memungkinkannya untuk berfungsi secara sempurna dalam menjalani kehidupan di masyarakat.<sup>38</sup>

Kurikulum sebagai dokumen tertulis merupakan seperangkat rencana (desain) dan pengaturan mengenai isi dan bahan pengajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran. Isi kurikulum merupakan susunan dan bahan kajian dan pelajaran untuk mencapai tujuan penyelenggaraan satuan pendidikan.<sup>39</sup>

Manajemen kurikulum mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Kegiatan ini umumnya telah dilaksanakan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat Pusat. Karena itu pada level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran, di samping mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. Kurikulum muatan lokal pada hakikatnya merupakan suatu perwujudan pasal 38 ayat 1 Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional. Pemberlakuan kurikulum muatan lokal diharapkan setiap sekolah mampu mengembangkan program pendidikan tertentu yang sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungannya.<sup>40</sup>

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses pembelajaran berjalan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien diperlukan kegiatan manajemen program

---

<sup>37</sup>*Ibid.*

<sup>38</sup>*Ibid.*, h. 3.

<sup>39</sup>*Ibid.*, h. 5.

<sup>40</sup>Mulyasa, *Manajemen*, h. 40.

pengajaran yang meliputi keseluruhan penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut sedikitnya ada dua langkah yang harus dilakukan, yaitu; *pertama*, menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, dan *kedua* adalah meningkatkan perencanaan program serta menilai perubahan program. Berikut beberapa prinsip yang harus diperhatikan :

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas.
2. Program harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
5. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Untuk menyusun kurikulum yang baik dan mengembangkan IQ (*Intelligent Quotient*), EQ (*Emotional Quotient*), CQ (*Creativity Quotient*), dan SQ (*Spiritual Quotient*) harus berdasarkan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum sehingga kurikulum tersebut utuh dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan waktu. Menurut Siti Halimah kurikulum dapat berfungsi dengan baik harus mempertimbangkan beberapa prinsip, yaitu: berorientasi tujuan, kontinuitas, fleksibilitas, relevansi, terpadu dan seimbang, efisiensi dan efektivitas, mutu.<sup>41</sup> Halimah menjelaskan:

Prinsip berorientasi tujuan maksudnya adalah pengembangan kurikulum diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam, yang dapat menumbuhkan perubahan tingkah laku peserta didik mencakup tiga aspek-kognitif, efektif dan psikomotorik-bertalian dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pendidikan Islam. Prinsip relevansi yang dimaksud adalah kurikulum memiliki kesesuaian antara komponen-komponennya, yaitu keserasian antara tujuan yang harus dicapai, isi, materi atau

---

<sup>41</sup>Halimah, *Telaah Kurikulum*, h. 42-48.

pengalaman belajar yang harus dimiliki siswa sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dan tuntutan masyarakat, sesuai dengan strategi atau metode serta alat penilaian yang digunakan. Prinsip kontinuitas artinya kurikulum disusun secara berurutan, tidak terlepas-lepas, satu sama lain memiliki hubungan yang fungsional dan penuh makna, sesuai dengan jenjang pendidikan, struktur dalam satuan pendidikan, dan tingkat perkembangan siswa. Prinsip fleksibilitas maksudnya kurikulum memiliki keluwesan, mudah disesuaikan, diubah, dilengkapi atau dikurangi berdasarkan tuntutan dan keadaan ekosistem dan kemampuan setempat, jadi tidak kaku dan statis. Prinsip efisien artinya pengembangan kurikulum harus mempertimbangkan segi efisien dalam pendayagunaan dana, waktu, tenaga dan sumber-sumber yang tersedia agar dapat mencapai hasil yang optimal. Prinsip keseimbangan artinya penyusunan kurikulum memperhatikan keseimbangan proporsional dan fungsional antara berbagai program dan sub-program, antara semua mata pelajaran, dan antara aspek-aspek perilaku yang ingin dikembangkan, antara teori dan praktek, unsur-unsur keilmuan sanis, sosial, humaniora dan keilmuan perilaku. Prinsip keterpaduan maksudnya kurikulum dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan semua pihak, baik di lingkungan sekolah maupun pada tingkat intersektoral. Dengan keterpaduan ini diharapkan terbentuknya pribadi yang utuh. Prinsip mutu artinya pengembangan kurikulum dilakukan dengan cara mengaplikasikan pembelajaran yang bermutu, dan berorientasi pada hasil pendidikan yang berkualitas.<sup>42</sup>

Pengembangan kurikulum di madrasah dapat juga dikembangkan dengan berbagai pendekatan. Pendekatan-pendekatan ini bisa membantu guru untuk memahami pengembangan kurikulum. Ada empat pendekatan pengembangan kurikulum, yaitu; Pendekatan subjek akademis, Pendekatan humanistik, Pendekatan teknologis, Pendekatan rekonstruksi sosial.

Pendekatan subjek akademis dalam menyusun kurikulum atau program pendidikan didasar pada sistematisasi disiplin ilmu masing-masing. Setiap ilmu pengetahuan memiliki sistematisasi tertentu yang berbeda dengan sistematisasi ilmu lainnya. Pengembangan kurikulum subjek akademis dilakukan dengan cara menetapkan lebih dahulu mata pelajaran/mata kuliah apa yang harus dipelajari peserta didik, yang diperlukan untuk persiapan pengembangan disiplin ilmu.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>*Ibid.*, h. 176.

<sup>43</sup>Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 140.

Pendekatan subjek akademis dalam menyusun kurikulum dilakukan dengan berdasarkan sistematisasi disiplin ilmu. Misalnya, untuk aspek keimanan atau mata pelajaran akidah menggunakan sistematisasi ilmu Alquran atau ilmu tafsir, akhlak menggunakan sistematisasi ilmu akhlak, ibadah/syari'ah/muamalah menggunakan sistematisasi ilmu fikih, dan tarikh/sejarah menggunakan sistematisasi ilmu sejarah (kebudayaan) Islam. Masing-masing aspek/mata pelajaran tersebut memiliki karakteristik tersendiri, yang dapat dipergunakan untuk pengembangan disiplin ilmu lebih lanjut bagi peserta didik yang memiliki minat di bidangnya. Namun demikian, dalam pembinaanya harus memperhatikan kaitan antara aspek/ mata pelajaran yang satu dengan lainnya.

Pendekatan humanistis dalam pengembangan kurikulum bertolak dari ide memanusiakan manusia. Penciptaan konteks yang akan memberi peluang manusia untuk menjadi lebih *human*, untuk mempertinggi harkat manusia merupakan dasar filosofis, dasar teori, dasar evaluasi dan dasar pengembangan program pendidikan.<sup>44</sup>

Pendekatan rekonstruksi sosial dalam menyusun kurikulum atau program pendidikan keahlian bertolak dari problem yang dihadapi dalam masyarakat, untuk selanjutnya dengan memerankan ilmu-ilmu dan teknologi, serta bekerja secara kooperatif dan kolaboratif, akan dicarikan upaya pemecahannya menuju pembentukan masyarakat yang lebih baik.<sup>45</sup>

Kurikulum rekonstruksi sosial di samping menekankan isi pembelajaran atau pendidikan juga sekaligus menekankan proses pendidikan dan pengalaman belajar. Pendekatan rekonstruksi sosial berasumsi bahwa manusia adalah sebagai makhluk sosial yang dalam kehidupannya selalu membutuhkan manusia lain, selalu hidup bersama, berinteraksi dan bekerja sama. Melalui kehidupan bersama dan kerja sama itulah manusia dapat hidup, berkembang dan mampu memenuhi kebutuhan hidup dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi. Tugas pendidikan terutama membantu agar peserta didik menjadi cakap dan selanjutnya mampu ikut bertanggung jawab terhadap pengembangan masyarakat.

---

<sup>44</sup>Halimah, *Telaah Kurikulum*, h. 159.

<sup>45</sup>*Ibid.* h. 164.

Isi pendidikan terdiri atas problem-problem aktual yang dihadapi dalam kehidupan nyata di masyarakat. Proses pendidikan atau pengalaman belajar peserta didik berbentuk kegiatan-kegiatan belajar kelompok yang mengutamakan kerja sama, baik antar peserta didik, peserta didik dengan guru, maupun antara peserta didik, guru dan sumber-sumber belajar yang lain. Karena itu, dalam menyusun kurikulum bertolak dari problem yang dihadapi dalam masyarakat, sedangkan proses atau pengalaman belajar peserta didik adalah dengan cara memerankan.

#### **b. Manajemen Tenaga Kependidikan**

Keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu maka fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen tenaga kependidikan mencakup:

- 1) Perencanaan pegawai.
- 2) Pengadaan pegawai.
- 3) Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan.
- 4) Promosi dan mutasi.
- 5) Pemberhentian pegawai.
- 6) Kompensasi.
- 7) Penilaian pegawai.

Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar harapan tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.



Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas, diperlukan sistem penilaian pegawai secara objektif dan akurat. Penilaian ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan madrasah. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur rencana, dan pengembangan karir. Bagi madrasah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan.

Oleh karena itu kepala madrasah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran manajemen berbasis madrasah di madrasah yang dipimpinnya.

Pentingnya guru menguasai bahan ajar dan teknik mengajar, maka perlu para kepala madrasah untuk mengupayakan peningkatan kualitas para gurunya dengan pendekatan dan cara-cara yang cocok di madrasah. Ada beberapa pendekatan peningkatan mutu guru yang mungkin sesuai untuk dikembangkan di madrasah demi memenuhi kebutuhan tersebut. Diantaranya melalui restrukturisasi guru, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mengajar guru, serta manajemen pelatihan guru melalui teknik-teknik *time teaching*, *mentoring* dan *coaching*.

Yang di maksud dengan restrukturisasi guru madrasah adalah pendayagunaan guru sesuai keperluan lembaga agar mampu bertanggung jawab melaksanakan visi, misi dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan secara efektif. Pendekatan restrukturisasi guru madrasah secara longgar merupakan konsekuensi logis dari pola manajemen madrasah yang sederhana, tradisional. Melalui aktualisasi nilai-nilai madrasah yang ada, restrukturisasi guru dapat diwujudkan dengan memberi kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan program-program pendidikan di dalamnya. Dengan melibatkan mereka, guru di madrasah akan lebih mudah mendapat masukan untuk membuat kebijakan pendidikan dan pengajaran. Tentu pelibatan guru dalam kegiatan

tersebut didasarkan kepada kompetensi yang di butuhkan, tugas pokok guru madrasah adalah mengajar dan melaksanakan kurikulum sesuai prioritas, rencana dan sumber-sumber yang tersedia.

Secara umum, restrukturisasi guru madrasah mengandung implikasi-implikasi sebagai berikut :

1. Tujuan restrukturisasi adalah perubahan jangka panjang yang menuntut keuletan dan ketekunan kepala madrasah dalam rangka menciptakan lingkungan belajar mengajar yang aman dan tentram.
2. Guru sebagai staf madrasah membutuhkan keterampilan, kewenangan dan waktu untuk menciptakan peranan baru dan lingkungan yang tepat bagi mereka.
3. Restrukturisasi lembaga madrasah mensyaratkan adanya dukungan terpadu dan akuntabilitas.<sup>46</sup>

Guru tidak bisa bekerja sendiri untuk melaksanakan tugasnya demi terwujudnya visi dan misi madrasah. Ia harus membentuk komunitas guru. Berikut beberapa upaya meningkatkan komunitas guru di Madrasah:

1. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru madrasah. Upaya ini dimaksudkan agar segala tugas yang diberikan kepada mereka menghasilkan kesuksesan yang maksimal. Sebagaimana di dunia pendidikan formal, program dan peningkatan dan pengembangan guru dapat dilakukan dengan banyak pendekatan, termasuk program pelatihan *in-service formal (formal in-service training programs)*, studi lanjut, dan belajar di tempat kerja secara informal (*informal on-the- job learning*), atau bahkan melalui bentuk kegiatan-kegiatan ilmiah sederhana, seperti seminar (*halaqah*). Cara-cara ini dapat diterapkan sesuai situasi dan kondisi yang mendukung dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Peningkatan kualitas guru melalui *mentoring*, *coaching* dan praktek. Dalam hal ini, ketiganya adalah hubungan antara dua guru madrasah (termasuk kepala madrasah) yang bertujuan untuk meningkatkan dan

---

<sup>46</sup>M. Sulthon Masyhud, *et.al.*, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), h. 28.

mengembangkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan secara praktis di mana kedua belah pihak, khususnya guru senior, saling memberi penilaian dan keputusan tentang metode, isi dan tugas pendidikan dan pengajaran yang baik.<sup>47</sup>

Manajemen berbasis madrasah harus mampu meningkatkan kualitas guru sehingga mereka lebih mempunyai kompetensi. Guru sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal. Oleh karena itu, pribadi guru sering dianggap sebagai model atau panutan yang harus ditiru. Sebagai seorang model guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competencies*), di antaranya:

1. Kemampuan yang berhubungan dengan pengamalan ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yang dianutnya.
2. Kemampuan untuk menghormati dan menghargai antarumat beragama.
3. Kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan dan sistem nilai yang berlaku di masyarakat.
4. Mengembangkan sifat-sifat terpuji sebagai seorang guru misalnya, sopan santun dan tata krama.
5. Bersifat demokratis dan terbuka terhadap pemabaharuan dan kritik.<sup>48</sup>

Di samping kompetensi pribadi, seorang guru juga harus memiliki kompetensi profesional. Kompetensi profesional adalah kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas keguruan. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting, oleh sebab langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan. Oleh sebab itu, tingkat keprofesionalan seorang guru dapat dilihat dari kompetensi ini. Beberapa kemampuan yang berhubungan dengan kompetensi ini di antaranya:

1. Kemampuan untuk menguasai landasan kependidikan, misalnya paham akan tujuan pendidikan yang harus dicapai baik tujuan nasional, tujuan institusional, tujuan kurikuler dan tujuan pembelajaran.

---

<sup>47</sup>*Ibid.* h. 34.

<sup>48</sup>Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)* (Jakarta: Kencana, 2009), h. 277-278.

2. Pemahaman dalam bidang psikologi pendidikan, misalnya paham tentang tahapan perkembangan siswa, paham tentang teori-teori belajar dan lain sebagainya.
3. Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang studi yang diajarkannya.
4. Kemampuan dalam mengaplikasikan berbagai metodologi dan strategi pembelajaran.
5. Kemampuan merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar.
6. Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.
7. Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran.
8. Kemampuan dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang, misalnya paham akan administrasi sekolah, bimbingan, dan penyuluhan.
9. Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berfikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.<sup>49</sup>

Untuk mewujudkan guru yang memiliki kompetensi, manajemen berbasis madrasah harus mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi guru yang berkompetensi. Implementasi manajemen berbasis madrasah akan terbukti keunggulannya apabila mampu membina guru sehingga menjadi guru yang kompeten.

### **c. Manajemen Kesiswaan**

Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional manajemen berbasis madrasah. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk hingga tamat belajar. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan yaitu:

- 1) Penerimaan siswa baru,
- 2) Kegiatan kemajuan belajar.
- 3) Bimbingan dan pembinaan disiplin.

---

<sup>49</sup>*Ibid.* h. 278.

Berdasarkan tiga tugas utama tersebut maka tanggung jawab kepala madrasah dalam mengelola bidang kesiswaan adalah :

1. Kehadiran siswa di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukan murid ke kelas dan program studi.
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
4. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan dan pengajaran luar biasa.
5. Pengendalian disiplin murid.
6. Program bimbingan dan penyuluhan.
7. Program kesehatan dan keamanan.
8. Penyesuaian pribadi.<sup>50</sup>

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan di madrasahnyanya. Kemajuan belajar ini harus dilaporkan secara periodik kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar baik di rumah maupun di sekolah. Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan-keterampilan lain. Untuk kepentingan tersebut diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik melalui pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan dalam bentuk buku induk, buku klapper, daftar kenaikan kelas, buku mutasi dan lain sebagainya.

Suatu hal yang tidak dapat dipungkiri adalah adanya differensiasi murid di sekolah dan di kelas. Untuk menghadapi perbedaan-perbedaan siswa maka harus bisa diatur sedemikian rupa. Setidaknya ada empat prinsip pokok dalam menghadapi keragaman berbasis tingkat kemampuan siswa belajar, yaitu:

---

<sup>50</sup> Mulyasa, *Manajemen*, h. 46.

1. Biarkan siswa berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dalam waktu singkat, dan biarkan dia memperdalam pemahamannya dalam topik yang sama.
2. Hilangkan kemungkinan meningkatnya waktu terbuang dalam proses pembelajaran selama masa studi siswa.
3. Biarkan guru menghabiskan waktunya lebih lama untuk memberikan bantuan penjelasan-penjelasan bagi mereka siswa rendah tingkat kemampuan belajarnya.
4. Beri peluang siswa-siswa yang berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan target-target kurikulumnya lebih cepat, sehingga mereka memiliki waktu lebih untuk pengembangan pengalaman dan kemampuan keilmuannya baik dengan melakukan tutorial bagi teman sekelas yang memiliki kemampuan rendah maupun untuk melakukan kegiatan mandiri yang terarah sesuai dengan latihan yang diberikan oleh guru.<sup>51</sup>

Rosyada lebih lanjut mengutip Donald P. Kauchak yang merekomendasikan untuk menghadapi keragaman kemampuan siswa dalam belajar, seorang guru memiliki banyak pilihan, di antaranya:

1. Ciptakan rancangan kelas yang multi dimensional, dan buat juga rancangan proses pembelajaran yang menggambarkan keragaman kemampuan belajar tersebut.
2. Buat rancangan waktu belajar yang fleksibel. Beri kelonggaran waktu bagi siswa dengan kemampuan rendah untuk bisa menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Kelompokkan siswa berdasarkan basis kemampuannya dengan cara bisa memungkinkan untuk mengajar sesuai dengan basis kemampuan siswa-siswanya, dengan tanpa mengabaikan perlakuan terhadap kelompok lainnya.
4. Persiapkan strategi pembelajaran untuk kelompok yang lamban dengan strategi-strategi yang tidak saja akan mengantarkan mereka memahami tugas-tugasnya, tapi juga akan mampu meningkatkan kemampuan belajar mereka.

---

<sup>51</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2004), h. 127.

5. Gunakan tutorial sebaya dan belajar bersama untuk menambah kemampuan dan pengalaman mereka masing-masing, setidaknya dalam interaksi sosial.<sup>52</sup>

Manajemen kesiswaan harus mampu untuk mewujudkan siswa yang berkualitas. Siswa harus diurus, sehingga seluruh aktivitas siswa mengarah kepada terbentuknya siswa yang beriman dan bertakwa. Organisasi siswa harus dibina sebagai wahana untuk pendidikan berorganisasi, menanamkan kepribadian luhur dan untuk latihan manajemen dan komunikasi.

#### **d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan.**

Perlu dicatat bahwa pendidikan yang mahal tidaklah menguntungkan, tetapi pendidikan yang baik tidaklah murah. Meskipun selalu disarankan agar pemakaian yang selalu dihemat, kenyataan memang menunjukkan bahwa sistem pendidikan yang baik memerlukan biaya yang lebih banyak. Dunia memerlukan pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan dana yang lebih besar.<sup>53</sup>

Dana yang besar juga tidak menjanjikan pendidikan lebih berkualitas apabila tidak diatur penggunaannya sedemikian rupa. Dana yang sedikit untuk pendidikan memerlukan tambahan, tetapi dana yang banyak juga memerlukan aturan sehingga tepat sasaran. Dengan demikian, permasalahan dana di madrasah tidak hanya permasalahan sumber dana, tetapi juga pengelolaan dana itu sendiri.

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen berbasis madrasah yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan proses belajar mengajar di sekolah.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu: (1) Pemerintah, baik pusat maupun

---

<sup>52</sup>*Ibid.*, h. 129.

<sup>53</sup>E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 6, 2004, ), h. 149.

daerah, (2) Orang tua atau peserta didik, (3) Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Dana ini diperuntukkan bagi pengeluaran biaya rutin dan biaya pembangunan.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu *financial planning, implemantation, and evaluation*. Kepala madrasah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melaksanakan pengawasan ke dalam.

Penggunaan anggaran dan keuangan, dari sumber manapun, apakah dari pemerintah ataupun masyarakat perlu didasarkan pada prinsip-prinsip umum pengelolaan keuangan sebagai berikut:

1. Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
3. Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggungjawabkan disertai bukti penggunaannya.
4. Sedapat mungkin menggunakan kemampuan atau hasil produksi dalam negeri sejauh hal itu dimungkinkan.

Implementasi prinsip-prinsip di atas pada lembaga pendidikan, khususnya pada lingkungan madrasah dan keserasian antara pendidikan dalam keluarga, madrasah, dan masyarakat maka untuk sumber dana madrasah tidak hanya memperoleh anggaran dan fasilitas dari pemerintah atau penyandang dana tetap saja tetapi dari sumber dana dari yang lain. Oleh karena itu semua unsur madrasah seperti kepala, guru, dan orang tua dapat memberikan pertimbangan dan sekaligus membantu mengontrol kebijakan program madrasah, termasuk pengendalian dan penggunaan keuangan madrasah. Oleh karena itu mereka bisa dilibatkan dalam penyusunan:

1. Rencana sumber pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan
2. Rencana penggunaan keuangan dalam satu tahun yang bersangkutan



Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM) adalah menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang, diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Melalui RAPBM juga meniscayakan sentralisasi pengelolaan keuangan terfokus pada bendaharawan madrasah. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka mempermudah pertanggungjawaban keuangan. Setiap penggunaan keuangan perlu dilakukan melalui pengajuan keuangan secara tertulis dan sedapat mungkin hanya program-program yang termasuk dalam perencanaan keuangan saja yang didanai agar mudah pengawasannya.

Berkaitan dengan pengelolaan keuangan ada hal-hal yang perlu diperhatikan oleh bendaharawan madrasah, yaitu :

1. Pada setiap akhir tahun anggaran, bendaharawan harus membuat laporan keuangan kepada pihak yang bertanggungjawab untuk dicocokkan dengan RAPBM.
2. Laporan keuangan harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada, termasuk bukti penyetoran pajak (PPN dan PPh) bila ada.
3. Kwitansi atau bukti-bukti pembelian atau bukti penerimaan berupa tanda tangan penerima honorarium atau bantuan atau bukti pengeluaran yang sah
4. Neraca keuangan juga harus ditunjukkan untuk diperiksa oleh tim pertanggungjawaban keuangan dari komite madrasah.

Selain buku neraca keuangan yang erat hubungannya dengan pengelolaan keuangan ada juga beberapa buku lain yang juga penting bagi bendaharawan madrasah, seperti :

1. Buku kas umum.
2. Buku persekot/uang muka.
3. Daftar potongan-potongan.
4. Daftar gaji atau honorarium.
5. Buku tabungan.
6. Buku iuran/kontribusi santri(SPP).

7. Buku catatan lain-lain yang tidak termasuk di atas seperti catatan pengeluaran insidental.<sup>54</sup>

Dalam manajemen berbasis madrasah, permasalahan keuangan adalah masalah utama, yaitu bagaimana cara untuk mendapatkan dana yang halal untuk memenuhi kebutuhan pendidikan di madrasah dan bagaimana mengelola dana yang tersedia sehingga dapat digunakan dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini madrasah diberi wewenang untuk mengelola keuangan sendiri secara bertanggungjawab.

Pengelolaan dana madrasah seharusnya memperhatikan halal dan haramnya dana tersebut. Dalam pengelolaan madrasah, dana yang masuk harus dari dana yang halal dan pengeluarannya juga harus berdasarkan hukum yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam manajemen berbasis madrasah, dana yang masuk dan keluar harus sesuai dengan hukum dan syariat Islam.

#### **e. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, mobileir, serta alat-alat dan media pengajaran. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam pendidikan di sekolah/madrasah. Berkaitan dengan ini, prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah/madrasah.<sup>55</sup>

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

---

<sup>54</sup>Masyhud, *Manajemen*, h. 42.

<sup>55</sup>Barmawi dan M.Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012),h. 48.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah dan menyenangkan baik guru maupun murid untuk berada di madrasah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan proses pembelajaran.<sup>56</sup>

Alat-alat serta sarana dan prasarana harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas perencanaan, proses dan evaluasi pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Dengan sarana prasarana, perlengkapan yang lengkap serta lingkungan yang mendukung akan meningkatkan kualitas strategi dan proses pembelajaran.

Proses pembelajaran dengan menggunakan media pembelajaran, maka pembelajaran bisa lebih aktif, efektif dan efisien. Menurut Ahmad Sabri, ada enam fungsi pokok media dalam proses belajar mengajar, yaitu:

1. Penggunaan media dalam proses belajar mengajar mempunyai fungsi tersendiri sebagai alat bantu untuk mewujudkan situasi belajar mengajar yang efektif.
2. Penggunaan media merupakan bagian yang integral dari keseluruhan situasi mengajar. Ini berarti bahwa media merupakan salah satu unsur yang harus dikembangkan guru.
3. Media dalam penggunaannya integral dengan tujuan dan fungsi ini mengandung makna bahwa media harus melihat kepada tujuan dan bahan pelajaran.
4. Penggunaan media dalam pembelajaran bukan semata-mata alat hiburan, dalam arti digunakan hanya sekedar melengkapi proses belajar supaya lebih menarik perhatian siswa.
5. Penggunaan media dalam pembelajaran membantu untuk mempercepat proses belajar dan membantu siswa dalam menangkap pengertian dan pemahaman dari proses pembelajaran yang diberikan guru.

---

<sup>56</sup>*Ibid.*, h. 50.

6. Penggunaan media dalam pembelajaran diutamakan untuk meningkatkan dan mempertinggi mutu pelajaran.<sup>57</sup>

Media pembelajaran sangat perlu dipergunakan dalam proses pembelajaran. Asnawir dan Basyiruddin menjelaskan penggunaan media dalam proses belajar mengajar mempunyai nilai-nilai praktis sebagai berikut:

1. Media dapat mengatasi berbagai keterbatasan pengalaman yang dimiliki siswa atau mahasiswa. Pengalaman masing-masing individu yang beragam karena kehidupan keluarga dan masyarakat sangat menentukan macam pengalaman yang dimiliki mereka. Dua orang anak yang hidup di dua lingkungan yang berbeda akan mempunyai pengalaman yang berbeda pula. Dalam hal ini media dapat mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut.
2. Media dapat mengatasi ruang kelas. Banyak hal yang sukar untuk dialami secara langsung oleh siswa/mahasiswa di dalam kelas, seperti; objek yang terlalu besar atau terlalu kecil, gerakan-gerakan yang diamati terlalu cepat atau terlalu lambat. Maka dengan melalui media akan dapat diatasi kesukaran-kesukaran tersebut.
3. Media memungkinkan adanya interaksi langsung antara siswa dengan lingkungan. Gejala fisik dan sosial dapat diajak berkomunikasi dengannya.
4. Media menghasilkan keseragaman pengamatan. Pengamatan yang dilakukan siswa dapat secara bersama-sama diarahkan kepada hal-hal yang dianggap penting sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
5. Media dapat menanamkan konsep dasar yang benar, konkrit, dan realitas. Penggunaan media, seperti; gambar, film, model, grafik, dan lainnya dapat memberikan konsep dasar yang benar.
6. Media dapat membangkitkan keinginan dan minat yang baru. Dengan menggunakan media, horizon pengalaman anak semakin luas, persepsi

---

<sup>57</sup>Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), h. 113.

semakin tajam, dan konsep-konsep dengan sendirinya semakin lengkap, sehingga keinginan dan minat baru untuk belajar selalu timbul.

7. Media dapat membangkitkan motivasi dan merangsang siswa untuk belajar. Pemasangan gambar di papan buletin, pemutaran film dan mendengarkan program audio dapat menimbulkan rangsangan tertentu ke arah keinginan untuk belajar.
8. Media dapat memberikan pengalaman yang integral dari suatu yang kongkrit sampai kepada yang abstrak. Sebuah film tentang suatu benda atau kejadian yang tidak dapat dilihat secara langsung oleh siswa, akan dapat memberikan gambaran kongkrit tentang wujud, ukuran, dan lokasi. Di samping itu dapat pula mengarahkan kepada generalisasi tentang arti kepercayaan suatu kebudayaan dan sebagainya.<sup>58</sup>

Media pengajaran digunakan dalam rangka upaya peningkatan atau mempertinggi mutu proses kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu harus diperhatikan prinsip-prinsip penggunaannya yang antara lain:

1. Penggunaan media pengajaran hendaknya dipandang sebagai bagian yang integral dari suatu sistem pengajaran dan bukan hanya sebagai alat bantu yang berfungsi sebagai tambahan yang digunakan bila dianggap perlu dan hanya dimanfaatkan sewaktu-waktu dibutuhkan.
2. Media pengajaran hendaknya dipandang sebagai sumber belajar yang digunakan dalam usaha memecahkan masalah yang dihadapi dalam proses belajar mengajar.
3. Guru hendaknya benar-benar menguasai teknik-teknik dari suatu media pengajaran yang digunakan.
4. Guru seharusnya memperhitungkan untung ruginya pemanfaatan suatu media pengajaran.
5. Penggunaan media pengajaran harus diorganisir secara sistematis bukan sembarang menggunakannya.

---

<sup>58</sup>Asnawir dan M. Basyiruddin Usman, *Media Pembelajaran* (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), h. 15.

6. Jika sekiranya suatu pokok bahasan memerlukan lebih dari macam media, maka guru dapat memanfaatkan *multy media* yang menguntungkan dan memperlancar proses belajar mengajar dan juga dapat merangsang siswa dalam belajar.<sup>59</sup>

Dalam Manajemen Berbasis Madrasah, madrasah diberikan wewenang untuk menata lingkungannya sesuai dengan kepentingan demi meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Penataan dan penggunaan sarana dan prasarana harus mendukung untuk mencapai visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan. Manajemen sarana dan prasarana juga berkaitan dengan keadaan dana pengelolaan madrasah itu sendiri. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat diartikan segenap proses pengadaan dan pendayagunaan komponen-komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>60</sup>

#### **f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.**

Sekolah sebagai sistim sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Oleh karena itu hubungan sekolah dengan masyarakat harus dibina dengan harmonis.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain:

1. Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak.
2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.
3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Dalam rangka merealisasikan harapan tersebut kepala madrasah harus bisa menarik simpati masyarakat melalui sosialisasi kepada masyarakat tentang program-program sekolah, baik yang telah dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

Dari hubungan yang harmonis itu terbentuklah hubungan saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di

---

<sup>59</sup>*Ibid.*, h. 19.

<sup>60</sup>Barmawi dan Arifin, *Manajemen Sarana*, h. 48.

masyarakat, termasuk dunia kerja. Selanjutnya terbentuk pula hubungan saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing. Tidak hanya berhenti sampai di sini melainkan terbentuk pula hubungan kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

Hubungan yang harmonis itu akan menghasilkan lulusan yang berkualitas ditandai dengan penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

Manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat diarahkan bagaimana ada kontribusi masyarakat terhadap pendidikan di madrasah dan sebaliknya bagaimana kontribusi madrasah terhadap masyarakat. Madrasah dan masyarakat harus mempunyai hubungan simbiosis mutualisme dalam proses pendidikan.

Hubungan madrasah dengan masyarakat secara sederhana terlihat pada hubungan madrasah dengan komite madrasah. Kesuksesan komite madrasah dapat ditingkatkan bila komite madrasah memperhatikan masa depan madrasah, program dan layanan madrasah. Tujuan keberadaan komite madrasah bukan untuk mengkritik atau mempertatahkan kesuksesan masa lalu atau kegagalan program madrasah, kelompok dan individu. Komite madrasah harus meyakini bahwa partisipasi penuh didasarkan atas kepercayaan, rasa hormat, dan komitmen untuk visi yang sama dengan madrasah, Komite madrasah harus ikut serta dalam pengembangan visi bersama dan rencana-rencana kemajuan madrasah. Komite madrasah melaksanakan perbaikan secara kelanjutan dalam program atau layanan madrasah bagi siswa dan orang tua.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>Rozikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan*, h. 110.

Ada tiga tugas utama dari Komite Madrasah dalam bekerja sama dengan madrasah, yaitu *pertama* menetapkan visi masa depan bersama. *Kedua* melakukan perencanaan strategis dan yang *ketiga* mengevaluasi upaya perbaikan madrasah.<sup>62</sup>

**g. Manajemen Layanan Khusus.**

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari Manajemen Berbasis Madrasah yang efektif dan efisien.

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berlangsung begitu pesat menyebabkan guru tidak bisa melayani kebutuhan anak-anak akan informasi, dan guru tidak bisa mengandalkan apa yang diperolehnya di sekolah.

Perpustakaan lengkap yang dikelola dengan baik, penyediaan pelayanan Unit Kesehatan Sekolah (UKS) yang baik serta pemeliharaan kondusifitas melalui sektor keamanan kepada peserta didik, guru dan pegawai merupakan aspek yang tidak bisa diabaikan dalam meraih tujuan menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien.

Pendidikan tidak mungkin terselenggara dengan baik apabila guru dan siswa tidak didukung dengan perpustakaan yang memadai. Perpustakaan adalah tempat untuk menyimpan dan memperoleh informasi dari berbagai jenis pustaka. Bahan pustaka disediakan untuk membantu guru dan siswa menyelesaikan tugas-tugas dalam proses pembelajaran. Perpustakaan memungkinkan para guru dan siswa memperluas dan memperdalam pengetahuan yang diperlukan.

Pengelola perpustakaan terdiri atas kepala perpustakaan dan tenaga perpustakaan. Para pengelola perpustakaan tersusun dalam suatu struktur organisasi perpustakaan. Kepala perpustakaan bertanggungjawab kepada Kepala Madrasah dan bekerjasama atau berkoordinasi dengan Tata Usaha Perpustakaan. Dalam sebuah perpustakaan idealnya terdapat dua bagian, yaitu bagian pelayanan teknis dan bagian pelayanan pembaca.<sup>63</sup> Struktur organisasi perpustakaan bisa dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi. Pada madrasah yang terlalu luas dan besar sehingga Kepala Madrasah mempunyai tugas yang terlalu banyak dan

---

<sup>62</sup>*Ibid.* h. 110-113.

<sup>63</sup>Barmawi dan Arifin, *Manajemen Sarana*, h. 172-173.



berat, ia bisa mengangkat seorang Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana yang bertugas untuk mengurus perpustakaan sehingga Kepala Perpustakaan berkoordinasi dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana

Pengelola perpustakaan harus mempunyai sejumlah kompetensi yang dapat menunjang pekerjaannya. Kompetensi pengelola perpustakaan dapat digolongkan menjadi enam dimensi kompetensi, yaitu: kompetensi manajerial, kompetensi pengelolaan informasi, kompetensi pendidikan, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi pengembangan profesi.

Layanan khusus lainnya yang ada di sebuah madrasah adalah laboratorium. Laboratorium merupakan tempat pembelajaran secara praktik yang memerlukan peralatan khusus. Laboratorium berfungsi sebagai tempat untuk memecahkan masalah, mendalami suatu fakta, melatih kemampuan, keterampilan ilmiah dan mengembangkan sikap ilmiah. Di Madrasah setingkat Tsanawiyah biasanya ada laboratorium IPA, laboratorium bahasa, laboratorium komputer dan lain sebagainya sesuai dengan kepentingan dan fasilitas yang ada.

Pengelola laboratorium terdiri atas koordinator laboratorium, kepala laboratorium, teknisi laboratorium dan laboran. Koordinator laboratorium bertanggungjawab mengoordinasikan seluruh laboratorium yang ada di madrasah. Jabatan koordinator laboratorium dapat dipegang oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana. Koordinator laboratorium membawahi para kepala laboratorium yang ada di sebuah madrasah. Kepala laboratorium bertanggung jawab untuk mengoordinasikan dan mengatur penggunaan salah satu laboratorium untuk mendukung proses pembelajaran. Kepala laboratorium membawahi dua bagian, yaitu teknisi dan laboran.

Seorang kepala laboratorium harus menguasai bidang ilmu yang sesuai dengan laboratorium yang dikepalainya. Ada dua jalur yang bisa ditempuh untuk menjadi kepala laboratorium, yaitu jalur guru dan jalur laboran atau teknisi. Apabila melalui jalur guru persyaratan yang harus dipenuhi antara lain: (1) pendidikan minimal sarjana, (2) berpengalaman minimal 3 tahun sebagai pengelola praktikum dan (3) memiliki sertifikat kepala laboratorium

sekolah/madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah. Sementara apabila melalui jalur laboran/teknisi, persyaratan yang harus dipenuhi diantaranya (1) pendidikan minimal diploma tiga, (2) berpengalaman minimal 5 tahun sebagai laboran atau teknisi, dan (3) memiliki sertifikat kepala laboratorium sekolah/madrasah dari perguruan tinggi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah.<sup>64</sup>

Dalam sebuah laboratorium terdapat tenaga laboran. Tenaga laboran adalah tenaga laboratorium yang membantu kepala laboratorium terutama dalam mengelola bahan-bahan dan peralatan, dan melayani kegiatan praktikum. Seorang laboran minimal lulusan program diploma satu yang relevan dengan jenis laboratorium dan memiliki sertifikat laboran sekolah/madrasah. Selain tenaga laboran, dalam sebuah laboratorium juga harus ada tenaga teknisi laboratorium yang bertugas membantu kepala laboratorium dalam mempersiapkan alat dan bahan praktikum serta pemeliharaan alat dan bahan.<sup>65</sup>

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Madrasah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik.<sup>66</sup> Untuk kepentingan tersebut di madrasah bisa dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan madrasah dengan mewujudkan Usaha Kesehatan Madrasah.

## **B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Beberapa penelitian di Sumatera Utara yang relevan dengan penelitian ini antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Endang Pangaribuan yang dilakukan pada tahun 2010/2011 dalam bentuk tesis dengan judul *Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terhadap Mutu Pendidikan SMAN 1 Kecamatan Borbor Kabupaten Toba Samosir*. Hasil dari penelitiannya

---

<sup>64</sup>*Ibid.* h. 186.

<sup>65</sup>*Ibid.* h. 189.

<sup>66</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 52.

menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara model Manajemen Berbasis Madrasah terhadap mutu pendidikan yang ada di SMAN 1 Kecamatan Borbor Kabupaten Toba Samosir. Hal ini terbukti dari hasil yang diperolehnya dengan menggunakan rumus Uji T, yaitu  $T^{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $T^{\text{tabel}}$  sebesar  $=5 > 0.5$ .

Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Idaria Gultom dengan judul *Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMAN 1 Percut Sei Tuan Tahun 2011/2012*. Penelitian ini juga berkesimpulan bahwa terdapat hubungan Manajemen Berbasis Sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMAN 1 Percut Sei Tuan, di mana  $T^{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $T^{\text{tabel}}$  sebesar  $=4.451 > 1.682$ .

Penelitian yang lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Anita Sinaga. Ia melakukan penelitian di SMPN 2 Bosar Maligas Kabupaten Simalungun. Judul penelitian yang dilakukannya adalah *Hubungan Sikap Guru tentang Manajemen Berbasis Sekolah dengan Keberhasilan Penerapannya di SMPN 2 Bosar Maligas Kabupaten Simalungun Tahun Ajaran 2007/2008*. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa variabel sikap guru terhadap Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berkorelasi tinggi terhadap keberhasilan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, di mana  $T^{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $T^{\text{tabel}}$  sebesar  $=7.69 > 1.69$ .

Apabila diperhatikan pada penelitian sebelumnya, penelitian tersebut fokus pada problema penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan menguji variabel tertentu terhadap keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sedangkan penelitian ini difokuskan pada implementasi, sistem dan mekanisme, penerapan dan evaluasi Program Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTsN 2 Kota Medan. Penelitian ini akan berusaha mendeskripsikan sehingga bisa dianalisis keunggulan dan kelemahannya. Fokus penelitian ini adalah bagaimana perilaku Kepala Madrasah dan para guru untuk menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan. Penelitian ini tidak bertujuan uji variabel, tetapi lebih mengarah kepada deskripsi objek penelitian.

### **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Penelitian ini termasuk penelitian pendidikan dalam bidang manajemen dengan menggunakan model pendekatan penelitian kualitatif. Sebagaimana dijelaskan oleh Burhan Bungin, penelitian kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi, atau variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi suatu objek penelitian, kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi atau variabel tertentu.<sup>67</sup> Peneliti akan berusaha untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi dan situasi yang berkaitan dengan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan. Sedangkan apabila ditinjau dari objek yang akan diteliti, penelitian ini termasuk kepada penelitian lapangan (*field research*),<sup>68</sup> di mana peneliti akan melakukan penelitian tentang Manajemen Berbasis Madrasah yang berlokasi di MTsN 2 Medan.

Apabila ditinjau dari tujuan penelitian, dapat disebutkan penelitian ini adalah eksploratif deskriptif, karena peneliti berangkat dari ketidaktahuan tentang Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan dan akan berusaha untuk mengetahui bagaimana penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di sana kemudian mendeskripsikannya secara sistematis. Dengan demikian pelaksanaan penelitian ini relevan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perilaku aktor, yaitu Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Guru, Bendahara dan Pegawai

---

<sup>67</sup>Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 48.

<sup>68</sup>Penelitian lapangan (*field research*) adalah salah satu jenis penelitian terapan yang memfokuskan diri berada langsung pada obyeknya, terutama dalam usaha mengumpulkan data dan berbagai informasi. Lihat Hadari Nawawi dkk, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996), h. 24.

menjadi objek pembahasan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah Manajemen Berbasis Madrasah pada MTsN 2 Medan, meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Dalam hal ini dilihat dari ketersediaan dan kesiapan serta profesionalisme sumber daya manusia yang meliputi: Kepala madrasah, Guru, Tata usaha, Siswa dan Orang tua siswa serta masyarakat dan Tokoh masyarakat, serta sumber daya lainnya berupa sarana prasarana, dan anggaran.

Proses implementasi Program MBM di MTsN 2 Medan, meliputi beberapa rangkaian kegiatan (sebagai suatu sistem) yang diperhatikan, yaitu; sosialisasi konsep MPMBS ke seluruh warga madrasah (guru, siswa, karyawan, dan unsur-unsur terkait lainnya seperti: orang tua siswa, pengawas madrasah dan sebagainya). Penyusunan sasaran yang akan dicapai madrasah meliputi; visi, misi dan tujuan Madrasah. Penyusunan rencana peningkatan mutu meliputi mutu yang akan dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan, siapa pelaksananya, kapan dan di mana serta biaya yang diperlukan. Selain itu dilihat juga pemahaman kepala madrasah terhadap konsep dan tujuan kebijakan MBM dan pelaksanaan dari kebijakan MBM itu sendiri.

Keterlibatan masyarakat dalam implementasi kebijakan MPMBS di MTsN 2 Medan. Keterlibatan masyarakat ini akan dilihat dengan menggunakan beberapa indikator yaitu:

1. Kepengurusan komite madrasah;
2. Intensitas pertemuan komite madrasah yang dilaksanakan di madrasah;
3. Pengurus komite madrasah yang terlibat dalam rapat pengambilan keputusan;
4. Sumbangan atau dukungan material yang diberikan masyarakat;
5. Dukungan masyarakat terhadap proses pembelajaran anak;
6. Jaringan kerjasama madrasah dengan masyarakat.

Faktor pendukung dan penghambat implementasi Program MBM di MTsN 2 Medan, baik faktor internal maupun eksternal.

### C. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Informan kunci (*key informan*), adalah Kepala MTsN 2 Medan, para guru, siswa, orang tua siswa, pengurus komite madrasah MTsN 2 Medan, pengawas pendidikan madrasah.
2. Tempat dan peristiwa, di mana peneliti memperoleh data antara lain meliputi proses belajar mengajar, proses pengambilan keputusan, rapat-rapat dewan guru, rapat-rapat pengurus komite madrasah, sosialisasi dan pengelolaan program, serta proses pengelolaan kelembagaan.
3. Dokumen, antara lain meliputi hasil-hasil rapat, hasil belajar siswa, kondisi sarana prasarana, dan lain-lain. Data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui 3 (tiga) tahap kegiatan, yaitu *pertama*; proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*). Pada tahap ini peneliti akan mempersiapkan diri agar proses pengumpulan data dan informasi berjalan sesuai rencana. Peneliti terlebih dahulu menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan, baik kelengkapan bersifat administratif maupun semua masalah dan persoalan berhubungan dengan setting dan subyek penelitian untuk mencari relasi awal. Ketika berusaha memasuki lokasi penelitian, peneliti harus menempuh pendekatan informal dan formal, serta juga harus mampu menjalin hubungan yang akrab dengan informan. Untuk itu agar diperoleh suatu data yang valid, peneliti melakukan adaptasi dan proses belajar dari sumber data tersebut dengan berlandaskan yang etis dan simpatik sehingga bisa mengurangi jarak antara peneliti dengan para informan. Peneliti berperilaku dengan sopan, baik dalam kata bahasa dan bertindak. Pada tahap ini yang diutamakan adalah bagaimana peneliti dapat diterima dengan baik pada waktu memasuki *setting area*. Pada tahap ini peneliti mempersiapkan diri dengan mempersiapkan surat

penelitian dari Pascasarjana IAIN Sumatera Utara. Setelah surat ini diterbitkan, peneliti mencoba untuk mengenal MTsN 2 Medan dari luar sehingga ketika berada di lapangan tidak terlalu buta dengan kondisi MTsN 2 Medan. Peneliti mencoba mencari nama-nama yang terlibat dengan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan. Ini dilakukan sekitar satu bulan.

Tahap *kedua*; selanjutnya ketika peneliti berada di lokasi penelitian (*getting along*). Disaat peneliti memasuki situs lokasi penelitian, maka hubungan yang terjalin harus tetap dipertahankan. Kedudukan subyek harus dihormati dan diberikan kebebasan untuk mengemukakan semua persoalan, data serta informasi yang diketahui, peneliti tidak boleh mengarahkan dan melakukan intervensi terhadap *worldview* subyek penelitian. Imajinasi dan daya nalar peneliti harus diasah dan dikembangkan untuk menangkap apa yang disampaikan, tindakan apa yang dilakukan, apa yang dirasakan serta kerangka mental dari dalam yang dimiliki subyek (*emic*). Berdasarkan *emic* yang diperoleh, peneliti mencoba memahami, menafsirkan dan mencoba untuk membuat pemaknaan baru atas *worldview* peneliti. Pada tahap ini pendekatan terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan harus dilakukan sehingga dapat diyakini informan dapat memberikan data dan informasi yang lengkap dan akurat. Ini dilakukan selama sekitar dua bulan.

Tahap pengumpulan data yang ketiga dan merupakan tahap terakhir adalah tahap pengumpulan data (*logging the data*). Untuk mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan, peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data yang terdiri dari (1) observasi; (2) wawancara secara mendalam (*in-dept interview*); dan (3) dokumentasi. Selama dalam tahap ini, peneliti berusaha sekuat tenaga untuk memperoleh data-data dan informasi bagaimana MTsN 2 Medan menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah, yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasannya. Di samping mewawancarai para pihak yang terlibat dalam manajemen berbasis madrasah, seperti Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bendahara dan lain-lain, penenliti juga melihat langsung bagaimana proses-proses penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan. Semua data dan informasi dikumpulkan termasuk di

dalamnya dokumen-dokumen penting, seperti profil madrasah dan RAPB MTsN 2 Medan. Ini direncanakan selama satu bulan.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Proses analisis data ini dilakukan secara terus menerus, bersamaan dengan pengumpulan data dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Di dalam melakukan analisis data peneliti mengacu kepada tahapan yang dijelaskan Michael Huberman dan Matthew B. Miles sebagaimana dikutip Sukmadinata, yang terdiri dari tiga tahapan yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verivication*) yang biasa lebih dikenal dengan model analisis interaktif.<sup>69</sup>

Data yang diperoleh dari lapangan melalui observasi dan wawancara pada MTsN 2 Medan, dianalisis dahulu untuk mengetahui maknanya dengan cara menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan, selama dan sesudah pengumpulan data berlangsung. Analisis ini berlangsung secara sirkuler dan dilakukan sepanjang penelitian. Oleh karena itu, sejak awal penelitian peneliti sudah memulai pengumpulan dan analisis data berkenaan dengan masalah penelitian.

##### **1. Reduksi data**

Data yang diperoleh dalam penelitian direduksi, agar tidak terlalu bertumpuk-tumpuk dan memudahkan dalam mengelompokkan data serta memudahkan dalam menyimpulkan. Reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah dan atau kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan, dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis, sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Pada tahap ini peneliti akan mengelompokkan data-data berdasarkan unit analisis yang dilakukan sehingga pada tahap penyajian data

---

<sup>69</sup>Nana Syaodih Sukmadinata , *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 114-116.



dapat dirasakan lebih indah dan mudah dimengerti. Data-data yang berkaitan dengan unsur manajemen kurikulum dikumpulkan dalam satu kumpulan data, demikian juga data yang berkaitan dengan manajemen kesiswaan juga dikumpulkan pada satu kumpulan data sehingga data dapat dimengerti dan dijabarkan untuk sampai pada tahap kesimpulan. Demikian juga data-data yang berkaitan dengan manajemen tenaga kependidikan, manajemen layanan khusus serta manajemen keuangan. Semua data ini dikumpulkan untuk mudah menyajikannya serta dapat ditarik kesimpulan. Data yang telah direduksi dimaksudkan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan. Hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang ada di MTsN 2 Medan akan dikumpulkan pada satu kumpulan agar mudah menyajikan data dan menyusun laporan hasil penelitian.

## 2. Penyajian data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan gambaran secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh, agar mudah dibaca secara menyeluruh. Penyajian data dilakukan secara naratif dan dibantu dengan penggunaan tabel dan bagan atau skema, dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja, dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya. Pada tahap penyajian ini, informasi dan data yang diperoleh akan ditampilkan secara utuh sebagaimana yang diperoleh pada tahap reduksi data. Apabila ada hal-hal yang kurang, maka peneliti mencoba kembali untuk mencari informasi lebih lanjut.

Pada tahap penyajian ini, peneliti akan menyajikan bagaimana aplikasi manajemen berbasis madrasah dengan penyajian setiap unsur-unsurnya. Hal yang dilakukan adalah mendeskripsikan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 dengan segala aktivitas yang dilakukan oleh para pihak-pihak madrasah yang terkait. Peneliti akan menjelaskan apa yang dilakukan oleh Kepala madrasah, Wakil kepala madrasah dan guru serta tenaga kependidikan lainnya berkaitan dengan manajemen berbasis madrasah. Tahap ini adalah bersifat

deskripsi tanpa ada interpretasi dari peneliti tentang data-data yang diperoleh dari lokasi penelitian.

### 3. Kesimpulan

Data awal yang berujud kata-kata, tulisan dan tingkah laku yang terkait dengan implementasi manajemen berbasis sekolah di MTsN 2 Medan, diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara serta studi dokumen. Kesimpulan pada awalnya masih longgar, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

Setelah penyajian data, maka tahap selanjutnya yang dilakukan adalah menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif, yaitu peneliti menyampaikan pelaksanaan setiap unsur-unsur manajemen berbasis madrasah secara narasi, dan dilakukan analisis dengan pendekatan ilmu manajemen pendidikan, yaitu tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi, kemudian setelah itu peneliti menarik kesimpulan. Kesimpulan dilakukan setelah pelaksanaan analisis peneliti sendiri tentang pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTsN 2 Medan. Kesimpulan pada penelitian ini merupakan jawaban terhadap rumusan penelitian yang telah disusun pada bab pendahuluan.

Penalaran induktif dapat dilakukan dengan tiga cara : *pertama*, generalisasi, analogi, hubungan kausal (sebab akibat). Generalisasi adalah proses penalaran yang bertolak dari sejumlah gejala atau peristiwa yang serupa untuk menarik kesimpulan mengenai semua atau sebagian dari gejala atau peristiwa itu. Generalisasi diturunkan dari gejala-gejala khusus yang diperoleh melalui pengalaman, observasi, wawancara atau studi dokumentasi. Setelah peneliti melakukan interview, observasi dan studi dokumen yang ada di MTsN 2 Medan, peneliti dapat menarik kesimpulan setiap elemen-elemen Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan.

*Kedua*, dengan cara analogi. Analogi dilakukan karena sesuatu yang dibandingkan dengan pembandingnya memiliki kesamaan fungsi atau peran.

Melalui analogi, peneliti dapat menerangkan sesuatu yang abstrak atau rumit secara konkrit dan lebih mudah dicerna. Analogi yang dimaksud di sini adalah analogi induktif atau analogi logis. Analogi induktif (kias) adalah suatu proses penalaran yang bertolak dari dua peristiwa atau gejala khusus yang satu sama lain memiliki kesamaan untuk menarik sebuah kesimpulan. Karena titik tolak penalaran ini adalah sebuah kesamaan karakteristik di antara dua hal, maka kesimpulannya akan menyiratkan apa yang berlaku pada suatu hal akan berlaku pula untuk hal lainnya. Dengan demikian dasar kesimpulan yang digunakan merupakan ciri pokok atau esensi yang berhubungan erat dari dua hal yang dianalogikan.

*Ketiga* adalah dengan cara hubungan kausal. Menurut hukum kausalitas semua peristiwa yang terjadi di dunia ini terjalin dalam rangkaian sebab akibat. Tidak ada satu gejala atau kejadian yang muncul tanpa penyebab. Pertama, satu atau beberapa gejala yang timbul dapat berperan sebagai sebab akibat, atau sekaligus sebagai akibat dari gejala sebelumnya dan sebab gejala sesudahnya. Kedua, gejala atau peristiwa yang terjadi dapat ditimbulkan oleh satu sebab atau lebih, dan menghasilkan satu akibat atau lebih.

Dengan demikian, melalui logika berfikir induktif di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan dari penelitian ini.

#### 4. Merumuskan temuan.

Temuan-temuan yang diperoleh dari penarikan kesimpulan/analisis data, dirumuskan menjadi suatu tema umum. Implementasi manajemen berbasis sekolah di MTsN 2 Medan, dijadikan sebagai tema umum penelitian. Dari tema umum ini dijabarkan temuan khusus yang memiliki tema tersendiri.

#### 5. Membuat laporan hasil penelitian.

Berdasarkan temuan yang diperoleh selama melaksanakan penelitian, dibuat laporan hasil penelitian. Secara keseluruhan penulisan laporan terdiri dari lima bab. Bab pertama sebagai pendahuluan, membahas latar belakang masalah,

rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian. Bab kedua membahas kajian teoritis. Bab ketiga membahas metode penelitian. Bab keempat berisi hasil penelitian dan analisa peneliti. Bab kelima, merupakan kesimpulan dan saran.

#### **F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data**

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan Keautentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari: *credibility*, *transperability*, *dependability* dan *comfirmability*.

1. Keterpercayaan (*creadibility*), yaitu menjaga keterpercayaan penelitian dengan cara:
  - a. Melakukan pendekatan persuasif dengan semua pihak di MTsN 2 Medan, sehingga pengumpulan data dan informasi tentang semua aspek diperlukan dalam penelitian ini akan diperoleh secara sempurna,
  - b. Ketekunan pengamatan (*persistent observation*), karena informasi dan aktor-aktor itu perlu ditanya secara silang untuk memperoleh informasi yang sah,
  - c. Melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber perlu dibandingkan dengan data pengamatan,
  - d. Mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain.
  - e. Analisis kasus negatif (*negative case analysis*), menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menantang atau menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan-temuan hasil penelitian.
2. Dapat ditransfer (*transferability*). Pembaca laporan penelitian ini diharapkan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai situasi yang bagaimana agar hasil penelitian dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis.
3. Keterikatan (*defendability*). Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang

berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggung jawabkan.

4. Kepastian atau dapat dikonfirmasi (*confirmability*). Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sesuai fokus penelitian yang dilakukan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan**

##### **1. Visi dan Misi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan**

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan dengan Nomor Statistik Madrasah 112111270002 bertempat di Jl. Peratun No. 3 Medan Estate di Kota Medan. MTsN 2 Medan memiliki fasilitas telepon dengan nomor 061-6627356 dan alamat email: emsen2medan@gmail.com. Pada tahun pembelajaran 2012-2013, MTsN 2 Medan dipimpin oleh Ibu Dra. Nursalimi, M.Ag. dengan Nomor Induk Pegawai 196905021997032002 yang telah memimpin MTsN 2 Medan semenjak tahun 2006.

MTsN 2 Medan adalah salah satu madrasah di antara 3 (tiga) madrasah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama pada tingkat tsanawiyah di Kota Medan. MTsN 2 Medan memiliki visi dan misi yang sangat jelas, yaitu visinya adalah “Mewujudkan MTsN 2 Medan yang populis, Islami, Berkualitas, dan Berwawasan Lingkungan”

Visi ini dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan populis adalah berasal dari kata populis, yaitu penganut paham populisme. Populisme adalah paham yang mengakui dan menjunjung tinggi hak, kearifan, dan keutamaan rakyat kecil. Jadi, MTsN 2 Medan akan selalu menjunjung tinggi kebenaran. Hak yang dimaksud bukan hanya saja lawan dari kewajiban, sehingga masyarakat, siswa, guru, pegawai dan seluruh karyawan tidak hanya pandai menuntut hak tetapi juga kewajibannya. Hak di sini juga berarti selalu memperjuangkan kebenaran. Masyarakat MTsN 2 Medan akan terus berusaha mewujudkan kearifan dan mengutamakan rakyat yang termarginalkan. Oleh karena itu, di madrasah ini tidak membedakan kaya dan miskin, golongan strata tinggi, menengah, dan rendah.

Islami yang dimaksud adalah bahwa semua lingkungan, aktivitas serta situasi dan kondisi harus sesuai dengan syariat Islam. Semua siswa, guru, pegawai dan karyawan harus bertingkah laku sesuai dengan akhlakul karimah yang dituntut sesuai syariat Islam. Lingkungan madrasah, kelas, mesjid, laboratorium, dan semua fasilitas harus bersih, rapi dan tertata sebagaimana yang disyariatkan Islam. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Islami yang dimaksud adalah bahwa tingkah laku, lingkungan dan semua aktivitas yang ada di MTsN 2 Medan harus sesuai dengan syariat Islam.

Berkualitas yang dimaksud adalah bermutu. MTsN 2 Medan sebagai salah satu organisasi dan lembaga pendidikan harus mengelola pendidikan secara berkualitas atau bermutu tinggi. Dengan demikian dibutuhkan manajemen yang sangat baik. Pengelolaan yang berkualitas yang dimaksud adalah dimulai dari rekrutmen siswa dan guru, proses dan fasilitas serta produksi atau alumni harus yang bermutu. Berkualitas tidak hanya pada hasil, tetapi juga pada proses pembelajaran serta lingkungan.

Berwawasan lingkungan yang dimaksud adalah bahwa masyarakat MTsN 2 Medan akan berusaha untuk mewujudkan pendidikan yang ramah lingkungan dan tidak merusak lingkungan. Jadi, pendidikan yang ada selalu mengacu agar

memperbaiki lingkungan dan menyadarkan alangkah pentingnya memelihara lingkungan.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka masyarakat MTsN 2 Medan merumuskan misi. Dengan misi-misi ini, arah yang akan dicapai oleh MTsN semakin jelas dan dapat dipahami semua masyarakatnya. Misi MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

1. Membentuk akhlakul karimah di kalangan siswa, guru dan pegawai
2. Membina, mengembangkan peningkatan kualitas IMTAQ siswa, guru dan pegawai secara berkesinambungan
3. Mengembangkan, meningkatkan kualitas IPTEK siswa, guru dan pegawai
4. Mengembangkan, meyempurnakan sarana dan prasarana pembelajaran siswa
5. Mengembangkan apresiasi seni budaya dan meningkatkan kegiatan olah raga di kalangan siswa.
6. Menciptakan lingkungan sehat, kondusif, dan bernuansa Islami.

Dengan demikian nampak jelas bahwa visi dan misi yang dirumuskan oleh masyarakat MTsN 2 Medan sangat berhubungan. Untuk mewujudkan masyarakat yang populis dan Islami, maka misi yang diemban adalah dengan membentuk akhlakul karimah di kalangan siswa, guru dan pegawai. Dengan modal akhlakul karimah yang dimiliki oleh siswa, guru dan pegawai diharapkan akan terwujud masyarakat MTsN 2 Medan yang populis dan Islami. Untuk mewujudkan MTsN 2 Medan yang berkualitas, misinya adalah membina dan mengembangkan peningkatan kualitas IMTAQ siswa, guru dan pegawai secara berkesinambungan. Selanjutnya misinya adalah mengembangkan dan meningkatkan kualitas IPTEK siswa, guru dan pegawai. Ini dapat dilakukan dengan cara mengembangkan dan meyempurnakan sarana dan prasarana pembelajaran siswa. Adapun berkaitan dengan visi berwawasan lingkungan maka dirumuskan misi untuk mengembangkan apresiasi seni budaya dan meningkatkan kegiatan olah raga di kalangan siswa serta menciptakan lingkungan sehat, kondusif, dan bernuansa Islami.

Motto MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut: (1) *Be The Best and Do The Best*, (2) *MTsN 2 Medan is our school, our children, our pride and our future*. (3) Jangan pernah lelah dalam berprestasi, sekali layar terkembang surut kita berpantang. Menurut peneliti kata *our children* kurang tepat diletakkan pada kata motto, sebaiknya kata tersebut dihilangkan.

MTsN 2 Medan mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan dan mengembangkan serta membiasakan sikap dan perilaku yang sesuai dengan akhlakul karimah dalam koridor keimanan dan ketaqwaan
2. Mengembangkan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK)

3. Meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif, kreatif dan inovatif
4. Meningkatkan dan mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan bakat dan minatnya
5. Menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu berkompetisi pada jenjang pendidikan lanjutan, baik yang dikelola Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional.
6. Mewujudkan suasana lingkungan pendidikan yang sehat, kondusif dan Islami.
7. Memenuhi konsep pembelajaran sesuai standar isi dan standar proses
8. Memiliki sarana dan prasarana berdasarkan standar nasional prasarana
9. Memiliki tim dan pengkaderan untuk dipersiapkan sebagai peserta berbagai lomba dan kompetisi mata pelajaran termasuk olimpiade matematika dan fisika yang diharapkan mampu menjadi juara tingkat propinsi dan nasional.
10. Mengembangkan berbagai wadah/program penghayatan dan pengamalan agama antara lain, manasik haji, sholat jenazah/mengurus jenazah, tahtim, tahlil, bintal untuk guru dan pegawai, tahfiz Alquran, muballigh cilik, pembinaan qari/ah.
11. Mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki siswa melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler antara lain: keterampilan pidato Bahasa Arab, keterampilan pidato Bahasa Inggris, keterampilan menjahit, melukis, kaligrafi, seni tari, nasyid, paskibra, PMR, futsal, basket, hoki, pencak silat, volly dan drum band.

Agar semua kegiatan di MTsN 2 Medan terencana dan terprogram, maka disusun beberapa target. Kepala Madrasah dan semua Wakil Kepala Madrasah merumuskan beberapa target berdasarkan musyawarah dengan tetap mempertimbangkan peluang dan tantangan yang ada dari semua pihak yang terlibat, seperti guru dan pegawai. Target tersebut adalah:

1. Kelulusan UN minimal 95 %.
2. Nilai rata-rata UN minimal 7,5.
3. Penyusunan dan pelaksanaan KTSP 100 %.



4. Proses pembelajaran dengan mengembangkan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif dan Menyenangkan (PAIKEM) atau *Context Teaching Learning* (CTL) untuk semua mata pelajaran 90 %.
5. Lulusan MTsN 2 Medan dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi pada sekolah negeri dan favorit.
6. Kualifikasi pendidik yang berpredikat (S-1) 100 %.
7. Kompetensi pendidik yang S-1 dengan kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional 100 %.
8. Pengadaan, pemberdayaan dan pemanfaatan sarana prasarana pembelajaran yang memadai 95 %.
9. Pelaksanaan manajemen pendidikan yang profesional 98 %.
10. Tersedianya biaya pendidikan, baik biaya investasi, operasional maupun personal 95 %.
11. Sistem pelaksanaan penilaian mengacu kepada aspek kognisi, afeksi, psikomotorik dan sikap perilaku 98 %.<sup>70</sup>

Untuk mewujudkan target tersebut maka disusun strategi. MTsN 2 Medan menyusun strategi sebagai berikut:

1. Mengupayakan madrasah untuk selalu menang dan menang
2. Menghidupkan *sense of belonging* dan melaksanakan *sense of urgency*
3. Menumbuhkan motivasi intrinsik dengan membuat semboyan/kalimat *ṭoiyyibah* yang bisa memacu semangat kerja dan dapat dijadikan sebagai alat pembelajaran
4. Menggugah nuansa bathin seluruh warga madrasah untuk ikhlas dalam bekerja
5. Melibatkan semua pihak baik di madrasah maupun di luar madrasah untuk menggapai keberhasilan/prestasi
6. Menumbuhkan semangat kerja *Be The Best and Do The Best*
7. Menciptakan akuntabilitas kinerja
8. Bekerjasama dan sama-sama bekerja serta melakukan komunikasi yang aktif.

---

<sup>70</sup>Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, *Profil MTsN 2 Medan* (Medan: MTsN 2 Medan 2012), 6.

9. Melakukan evaluasi secara kontiniu terhadap pencapaian hasil kerja yang telah dilaksanakan.

10. Menghidupkan semangat amal sholeh dan gemar berinfaq.

Kegiatan-kegiatan yang ada di MTsN 2 Medan diatur secara terjadwal. Adapun kalender kegiatan MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

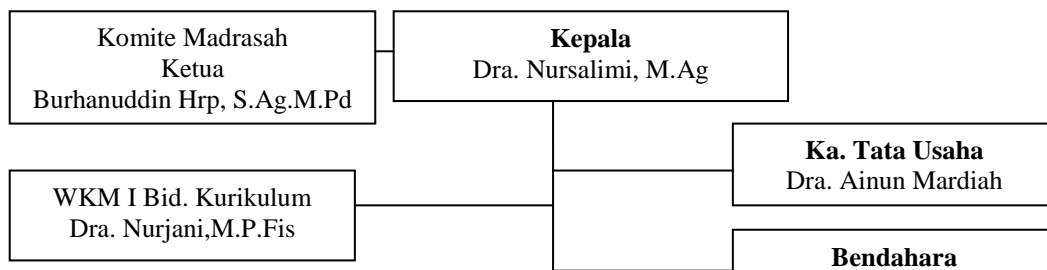
**Tabel 1**  
**Kalender Kegiatan Madrasah**  
**MTsN 2 Medan**

No	Hari/Tanggal	Uraian Kegiatan	Ket
1	09 Juli 2012	Awal KBM/Rapat awal KBM T.P. 2012-2013/Pembagian SK	
2	11 Juli 2012	Rapat Koordinasi Ka.KTU,WKM, Koor dan BK	
3	17 Juli 2012	Rapat Guru Kelas Unggulan	
4	17 Juli 2012	Rapat wali-wali Kelas	
		Rapat Ketua Lab, Ka. Perpustakaan dan Wali kelas	
5	18 juli 2012	Isra' Mi'raj 1433 H	
6	21 s.d 28 Juli 2012	Libur awal Ramadhan 1433 H	
7	23 s.d. 28 Juli 2012	IMTAQ Ramadhan	
8	28 Juli 2012	Buka Puasa Bersama	
9	17 Agustus 2012	HUT RI ke-67/Upacara Bendera	
10	20 s.d. 25 Agus 2012	Libur Ramdhan dan Idul Fitri	
11	27 Agus 2012	Awal KBM setelah Ramadhan dan Idul Fitri	
12	02 September 2012	Halal Bihalal dan penepungtawaran calon jemaah haji kel. Besar MTsN 2 Medan	
13	08 September 2012	Rapat Koordinasi Ka, KTU, WKM, Koord dan BK	
14	01 Oktober 2012	Peringatan Hari Kesaktian Pancasila (upacara bendera)	
15	02 Oktober 2012	Bintal Guru, Pegawai	
16	26 Oktober 2012	Libur Hari Raya Idhul Adha 1433 H	
17	27 Oktober 2012	Pemotongan Hewan Qurban Kel. Besar MTsN 2 Medan	
18	03 s.d 12 Nop 2012	UTS SM TP.2012-2013	
19	10 Nop 2012	Hari Pahlawan	
20	15 Nop 2012	Libur Tahun Baru Hijriah 1434 H	
21	18 Nop 2012	Try Out I Kelas IX TP.2012-2013	
22	26 Nop 2012	Upacara Hari Guru ke-67	
23	03 Des 2012	Bintal Guru/Pegawai	
24	08 Des 2012	Rapat Koordinasi Ka.KTU, WKM, Koord dan BK	
25	10 s.d. 17 Des 2012	Ujian Akhir Semester Ganjil T.P. 2012-2013	
26	18 Des 2012	Remedial SM I TP.2012-2013	
27	19 s.d. 20 Des 2012	Porseni SM.I.TP.2012-2013	
28	20 Des 2012	Rapat Evaluasi SM I.TP. 2012-2013	
29	22 Des 2012	Pembagian raport laporan hasil belajar SM. I TP. 2012-2013	
30	24 s.d. 31 Des 2012	Libur SM. I TP. 2013	

31	01 Januari 2013	Libur Tahun Baru Masehi 2013	
32	02 Januari 2013	Hari Pertama masuk madrasah semester II TP. 2012-2013	
33	03 Januari 2013	Upacara HAB Kementerian Agama	
34	06 Januari 2013	Try Out II Kelas IX TP.2012-2013	
35	07 Januari 2013	Rapat koordinasi Ka.KTU, WKM, Koord dan BK.	
36	24 Januari 2013	Libur Maulid Nabi Muhammad Saw 1433 H.	
37	29 Januari 2013	Try Out III Kelas IX TP. 2012-2013	
38	03 Feb 2013	Try Out IV Kelas IX TP. 2012-2013	
39	04 Feb 2013	Rapat koordinasi Ka.WKM,Koord dan BK	
40	11 Feb 2013	UTS SM Genap Kelas IX TP.2012-2013	
41	17 Feb 2013	Try Out V Kelas IX TP. 2012-2013	
42	01 Mar 2013	Rapat Koordinasi Ka,WKM,Koord dan BK	
43	03 Maret 2013	Try Out VI Kelas IX TP. 2012-2013	
44	04 Maret 2013	Ujian Semester Genap Kelas IX TP.2012-2013	
45	12 Maret 2013	Libur Nasional Hari Raya Nyepi	
46	18 Maret 2013	Perkiraan Ujian madrasah Kelas IX TP.2012-2013	
47	29 Maret 2013	Libur Nasional wafat Isa Al-Masih	
48	01 April 2013	Bintal Guru dan Pegawai MTsN 2 Medan	
49	02 April 2013	Perkiraan UAMBN Kelas IX TP.2012-2013	
50	08 April 2013	Rapat Koordinasi Ka.WKM,Koord dan BK	
51	22 April 2013	Perkiraan UN Kelas IX TP.2012-2013	
52	01 Mei 2013	Bintal guru dan Pegawai	
53	02 Mei 2013	Upacara Hardiknas	
54	06 Mei 2013	Rapat koordinasi Ka.WKM, Koord dan BK	
55	09 Mei 2013	Libur nasional Kenaikan Isa Al-Masih	
56	11 Mei 2013	Perkiraan Perpisahan Kelas IX TP. 2012-2013	
57	13 Mei 2013	Libur nasional hari raya waisak 2567	
58	06 Juni 2013	Libur Isra' Mi'raj 1434 H	
59	10 s.d. 17 Juni 2013	Ujian Akhir Semester genap kelas VII dan VIII TP.2012-2013	
60	18 Juni 2013	Remedial	
61	19 s.d. 20 Juni 2013	Porseni SM Genap Kelas VII dan VIII TP. 2012-2013	
62	20 Juni 2013	Rapat Evaluasi SM Genap dan Kenaikan Kelas TP.2012-2013	
63	22 Juni 2013	Pembagian laporan hasil belajar Semester Genap TP.2012-2013	
64	24 s.d. 06 Juli 2013	Libur Semester Genap TP. 2012-2013	
65	08 Juli 2013	Hari pertama masuk sekolah TP. 2013-2014	

## 2. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan

MTsN 2 Medan sebagai sebuah organisasi dan lembaga pendidikan memiliki struktur organisasi. Struktur organisasinya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1  
**Struktur Organisasi**  
**Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan**  
**Tahun Pembelajaran 2012-2013**

Dari struktur organisasi di atas, tugas dan fungsi Kepala Madrasah sebagai *educator, supervisor, manager, administrator, inovator* dan *motivator*. Sebagai *educator*, Kepala Madrasah melaksanakan kegiatan belajar mengajar, membimbing guru dan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan bimbingan siswa. Kepala Madrasah sebagai *manajer* bertugas menyusun perencanaan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengkoordinasikan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi dan menentukan kebijaksanaan. Kepala MTsN 2 Medan juga berfungsi sebagai *administrator*. Ia mengelola, mengkoordinasikan penyelenggaraan administrasi kegiatan belajar mengajar, bimbingan dan konseling, kesiswaan, ketenagaan perpustakaan, keuangan, sarana prasarana, persuratan serta melaksanakan dan menjalankan instruksi, edaran dan sebagainya yang datang dari atasan. Peran Kepala Madrasah juga berperan sebagai *supervisor*

yang bertugas melakukan supervisi kelas, perpustakaan, laboratorium, bimbingan dan konseling, administrasi. Kemudian memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/pegawai dan pengembangan madrasah. Dalam melaksanakan tugas, Kepala Madrasah harus mencari gagasan baru yang relevan dengan madrasah dan melakukan pembaharuan dengan gagasan tersebut. Ia juga harus menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan menerapkan prinsip penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah di MTsN 2 Medan sangat mempengaruhi pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah. Kepala MTsN 2 Medan harus benar-benar melaksanakan semua tugas dan fungsi tersebut di atas.

Dalam bidang kurikulum, untuk melaksanakan tugas Kepala MTsN 2 Medan, Kepala mengangkat Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum yang bertugas untuk bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan di bidang kurikulum. Pada tahap perencanaan WKM Bidang Kurikulum harus menyusun program jangka pendek (1 triwuluan), menengah (1 semester), dan jangka panjang (1 tahun). Ia harus menyusun kalender pendidikan untuk merencanakan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Berdasarkan kalender pendidikan tersebut, WKM Bidang Kurikulum akan merencanakan pelaksanaan ujian, pengayaan, penentuan naik kelas dan tidak naik kelas serta kelulusan. Merencanakan kegiatan di luar madrasah, minimal 1 (satu) dalam satu tahun.

WKM Bidang Kurikulum menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran. Ia harus memahami karakteristik setiap mata pelajaran. Ia menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan, menyusun program pengajaran agar pembelajaran berlangsung dengan tertib. Ia juga menyusun jadwal evaluasi, belajar semester, mid semester, dan menyusun pembuatan naskah soal. Di samping itu untuk menentukan naik kelas dan kelulusana siswa, WKM Bidang Kurikulum juga menetapkan kriteria persyaratan naik/tidak naik kelas dan kelulusan. Pada tahun awal kalender pendidikan WKM Bidang Kurikulum harus mengatur jadwal penerimaan laporan pendidikan (rapor) dan STTB dan menyusun laporan pelaksanaan pembelajaran termasuk UN MTsN 2 Medan dan KKM. Pada akhir proses pendidikan setelah dilakukan evaluasi pendidikan maka WKM Bidang Kurikulum melaksanakan program perbaikan dan pengayaan dan menetapkan juara umum kelas VII, VIII, IX reguler dan unggul dan menetapkan juara umum kelas. Pada setiap akhir bulan WKM Bidang Kurikulum Menghimpun nilai bulanan setiap mata pelajaran dari guru bidang studi dan mendistribusikannya kepada wali kelas setiap bulannya.

Untuk kelancaran administarasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru MTsN 2 Medan, WKM Bidang Kurikulum juga mengkoordinasikan dan menyerahkan penyusunan prota, prosem, silabus/RPP. Ia mengatur perkembangan MGMP. Ia juga bertugas mengumpulkan dan mengarsipkan soal ulangan harian, bulanan, semester, ujian sekolah dan UN. Ia harus meperhatikan kelengkapan buku wajib dan referensi.

Wakil Kepala Madrasah di Bidang Kurikulum membuat laporan absensi guru setiap bulan dan membantu kepala madrasah untuk melaksanakan supervisi kelas. Agar siswa lebih aktif lagi, kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler juga

harus diawasi oleh WKM Kurikulum dan Kesiswaan. WKM Kurikulum mengkoordinasikan dan mengawasi KBM pagi dan sore. Untuk memotivasi guru, WKM Kurikulum membuat catatan khusus bagi guru yang kreatif dan guru yang kurang disiplin. Apabila ada temuan tentang siswa yang berbakat dan bermasalah WKM Kurikulum harus membantu memberi laporan kepada guru BK.

Di MTsN 2 Medan ada dua kelompok belajar secara besar, yaitu kelas reguler dan kelas unggul. WKM Bidang Kurikulum melakukan upaya peningkatan kualitas kelas unggul dengan menghadirkan psikolog dan motivator lain. Pada akhir tahun WKM Bidang Kurikulum juga membuat laporan kegiatan kelas unggul selama satu tahun.

Untuk mengatur sarana dan prasarana pendidikan di MTsN 2, Kepala Madrasah mengangkat WKM Bidang Sarana dan Prasarana yang bertugas untuk menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester) dan jangka panjang (1 tahun) di bidang sarana dan prasarana. WKM Bidang Sarana dan Prasarana harus mampu menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana baik yang dibutuhkan oleh siswa juga oleh guru. Berkaitan dengan sarana dan prasarana yang telah ada, maka harus dilakukan pemeliharaan sarana dan prasarana yang ada dan pengkoordinasian pendayagunaan sarana dan prasarana tersebut. WKM Sarana dan Prasarana juga harus mampu mendistribusikan sarana KBM yang dibutuhkan oleh siswa dan guru. Setiap akhir tahun WKM Bidang Sarana dan Prasarana harus menyusun laporan urusan sarana dan prasarana. Ia harus membuat data inventaris sarana dan prasarana dan dapat mengusahakan penambahan sarana dan prasarana dari berbagai sumber. Apabila sarana dan prasarana mengalami kerusakan, WKM Sarana dan Prasarana harus bertanggung jawab untuk memperbaiki sarana dan prasarana yang rusak.

Salah satu unit manajemen pendidikan adalah bidang kesiswaan. Untuk membantu Kepala Madrasah di bidang kesiswaan maka diangkat WKM Kesiswaan yang bertugas menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester) dan jangka panjang (1 tahun) di bidang kesiswaan. Sebagai pembina kegiatan ekstrakurikuler, maka WKM Kesiswaan juga menyusun program pembinaan kesiswaan/OSIS/UKS/Pramuka, KIR (Kelompok Ilmiah Remaja), Pramuka dan kegiatan kesiswaan lainnya. Ia harus melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan siswa/OSIS dalam menegakkan disiplin, tata tertib madrasah dan pemilihan pengurus OSIS/UKS. Ia harus mampu membina pengurus OSIS dalam berorganisasi. Apabila ada siswa yang mengalami masalah atau mempunyai bakat tertentu, maka WKM Bidang Kesiswaan membantu memberi laporan kepada guru BK bagi siswa kelas unggul yang berprestasi dan bermasalah. Untuk memotivasi siswa maka pihak madrasah melaksanakan pemilihan siswa teladan dan memberikan beasiswa. WKM Kesiswaan melaksanakan seleksi siswa teladan dan penerima beasiswa. Ia juga melakukan pemilihan siswa mewakili madrasah dalam kegiatan di luar madrasah. Secara berkala ia membuat laporan kegiatan kesiswaan dan laporan absensi/mutasi siswa setiap bulan. Untuk menghadapi siswa yang berbakat dan bermasalah ia melakukan koordinasi pelaksanaan bimbingan dan konseling dengan guru bimbingan dan konseling. Pada saat upacara, WKM Kesiswaan mengatur pelaksanaan Upacara Bendera, Hari Besar Nasional dan Peringatan Hari

Besar Islam (PHBI) dengan mengkoordinasikannya dengan WKM Humas dan Laboratorium Keagamaan (Labka).

Di samping menjaga kedisiplinan siswa, WKM Bidang Kesiswaan melakukan motivasi siswa agar selalu berkarya dan berkreasi. Salah satu caranya adalah membina kegiatan perlombaan siswa dan mengisi dan mendatangkan Kartu Kendali Siswa. Ia menyusun dan mengkoordinasikan kegiatan ekstrakurikuler. Pada akhir tahun. WKM Kesiswaan mengkoordinasikan serta menyusun jadwal studi banding siswa MTsN 2 Medan ke Madrasah /Lembaga Pendidikan lain dan menyusun panitia perpisahan siswa dengan bekerjasama dengan wali kelas IX.

Dalam pelaksanaan tugas, Kepala Madrasah tidak bekerja sendiri. Ia harus dibantu guru dan pegawai, bahkan dari pihak luar yang peduli dengan pendidikan. Untuk menjalin tugas ke luar madrasah, Kepala Madrasah dibantu WKM Bidang Hubungan Masyarakat. Ia membantu Kepala Madrasah dalam hal menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester) dan jangka panjang (1 tahun) di bidang hubungan masyarakat. Pada hari besar ia bertugas mengatur pelaksanaan Hari Besar Nasional dan PHBI berkoordinasi dengan WKM Kesiswaan dan laboratorium keagamaan (labka).

Agar terbina hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa, komite madrasah dan anggota KKM dan masyarakat, WKM Hubungan Masyarakat mengatur dan membina hubungan madrasah dengan orang tua /wali siswa, komite madrasah, madrasah se-pembinaan MTsN 2 Medan, lembaga pemerintah, LSM, Masyarakat, Unit Usaha dan juga mengatur dan mengkoordinir kegiatan sosial. Apabila ada perlombaan yang diadakan oleh pihak luar, ia juga membina hubungan dan melakukan komunikasi dengan panitia kegiatan perlombaan tersebut. Tugas lain yang ditugaskan oleh Kepala Madrasah kepada WKM Bidang Humas adalah memperhatikan mading kelas dan melakukan penilaian mading setiap bulan. Apabila diperlukan kerja sama dengan pihak luar untuk meningkatkan kualitas pendidikan, ia juga bertugas untuk melakukan upaya peningkatan kualitas kelas unggul dengan menghadirkan nara sumber dari luar, seperti psikolog dan lain-lain. Ia juga mengatur dan membina hubungan dengan KKM se-Sub Rayon MTsN 2 Medan.

Dalam visi dan misi dijelaskan bahwa MTsN 2 Medan adalah madrasah yang berwawasan lingkungan. Untuk membantu Kepala Madrasah melaksanakan tugas ini, ia mengangkat Koordinator Bidang Lingkungan Hidup dan Tata Ruang. Tugasnya adalah membantu Kepala Madrasah dalam hal menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester) dan jangka panjang (1 tahun) dan menyusun program lingkungan hidup dan tata ruang jangka pendek, menengah, dan panjang. Ia harus memperhatikan kebersihan lingkungan madrasah dan melaksanakan bimbingan, pengarahan kepada kelompok lingkungan hidup madrasah. Ia bertugas memberikan pengarahan dan bimbingan kepada siswa agar tetap menjaga kebersihan lingkungan madrasah dan membuat usaha-usaha dan strategi agar lingkungan madrasah dapat terpelihara.

Siswa harus dimotivasi terus untuk menjaga kebersihan dan kesehatan lingkungan. Semua taman harus diperhatikan keindahannya. Koordinator Bidang Lingkungan Hidup dan Tata Ruang memberikan *reward* dan *punishment* kepada siswa yang melaksanakan dan melanggar aturan terhadap lingkungan madrasah. Ia

memperhatikan tata ruang masing-masing laboratorium dan perpustakaan bekerjasama dengan ketua laboratorium masing-masing dan membuat laporan kegiatan lingkungan hidup.

Siswa dalam madrasah akan mengalami masalah-masalah yang berkaitan dengan pendidikan, lingkungan dan bahkan keluarga. Untuk membantu Kepala Madrasah menyelesaikan permasalahan siswa tersebut, Kepala Madrasah mengangkat guru bimbingan dan konseling. Mereka bertugas menyusun program jangka pendek (1 Triwuluan), menengah (1 semester), dan jangka panjang (1 tahun) dan menyusun program BK, memberi layanan bimbingan kepada siswa dan menyelesaikan permasalahan siswa. Dalam pelaksanaan tugas guru BK berkoordinasi dengan wali kelas, WKM, Kepala Madrasah untuk mengatasi permasalahan siswa sesuai dengan jenjang permasalahannya.

Tugas lain guru BK adalah mengumpulkan data siswa sehingga identitas siswa dapat diketahui untuk membantu siswa dalam penyelesaian masalahnya. Guru BK mengisi buku BK dan memberikan masukan dalam melanjutkan studi. Selama dalam pelaksanaan tugas bimbingan dan konseling, guru BK mengadakan penilaian pelaksanaan BK dan melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar (bimbingan belajar) serta menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut BK. Setiap pelaksanaan tugas guru BK mengisi dan menandatangani Buku BK. Pada setiap akhir bulan, mereka juga harus membuat laporan BK. Menjelang akhir belajar atau tamat, guru BK memberikan arahan dan bimbingan kepada siswa kelas IX dalam melanjutkan studi.

Wali Kelas membantu Kepala Madrasah dalam hal menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester) dan jangka panjang (1 tahun) dalam hal pengelolaan siswa dalam kelas. Ia bertugas mengelola kelas secara teknis administratif dan teknis edukatif dan menyelenggarakan administrasi kelas. Wali kelas harus memotivasi siswa untuk kebersihan dan tata ruang kelas masing-masing dan membuat denah tempat duduk siswa serta mengisi papan absen, membuat daftar pelajaran kelas, membuat daftar piket kelas dan menandatangani daftar absen siswa. Wali kelas harus membuat buku data pribadi sehingga ia dapat mengenal siswa lebih dekat. Wali kelas harus mengisi DKN apabila sudah selesai evaluasi belajar semester.

Apabila siswa sedang mendapatkan masalah, wali kelas membantu untuk menyelesaikan permasalahan siswa dan memberi masukan kepada BK. Pada akhir semester wali kelas mengisi buku laporan (rapor) dan membagi rapor. Pada akhir bulan wali kelas membuat laporan bulanan dan akhir tahun membuat laporan akhir tahun.

Kepala Perpustakaan membantu Kepala Madrasah dalam hal menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester) dan jangka panjang (1 tahun). Ia bertugas mengurus dan melayani pengunjung perpustakaan dan merencanakan pengadaan buku/bahan pustaka dan perpustakaan informasi teknologi (*E digital library*). Kepala perpustakaan harus merencanakan pengembangan dan kemajuan perpustakaan dan memelihara buku-buku/bahan pustaka dan pustaka digital serta membuat inventaris dan administrasi buku-buku perpustakaan. Ia bertanggung jawab menyimpan buku-buku perpustakaan dan menyusun tata tertib perpustakaan serta membuat perencanaan strategi kegiatan-



kegiatan perpustakaan. Apabila diperlukan, Kepala Perpustakaan menjalin kerjasama dengan pihak terkait untuk popularitas pustaka dalam kegiatan perlombaan perpustakaan dan meningkatkan usaha minat baca guru, siswa dan warga madrasah dalam berprestasi.

Dalam pelaksanaan tugas Kegiatan Belajar dan Mengajar (KBM), Guru bertanggungjawab kepada Kepala Madrasah untuk melaksanakan KBM secara efektif dan efisien, Tugas dan tanggung jawab yang meliputi menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester), dan jangka panjang (1 tahun) dan membuat perangkat pengajaran (prosem, prota), sillabus dan RPP. Guru harus melaksanakan KBM dan penilaian serta mengisi daftar nilai. Guru melaksanakan analisis hasil ulangan harian dan semester dan menyusun program perbaikan/pengayaan dan membimbing siswa dalam kegiatan kurikuler/ekstrakurikuler. Apabila diperlukan guru membuat alat pelajaran/alat peraga. Dalam proses KBM guru menumbuhkembangkan sikap menghargai karya seni dan mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum. Guru meneliti daftar hadir sebelum memulai pelajaran dan mengatur kebersihan kelas/praktikum. Setiap proses KBM, guru mengisi kartu kendali siswa dan menandatangani absensi pagi dan siang. Dalam pelaksanaan tugas, guru menghitung dan mengumpulkan angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.

Di MTsN 2 Medan terdapat layanan khusus UKS. Pengelola UKS, membantu Kepala Madrasah dalam hal menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester), jangka panjang (1 tahun) dan menyusun jadwal petugas UKS setiap hari dan mengadakan pembinaan kepada petugas UKS secara berkala. Ia juga bertugas mengkoordinir pelaksanaan pelayanan P3K dan membantu administrasi pelayanan dan administrasi kesehatan di madrasah. Agar perlengkapan yang dibutuhkan oleh UKS tepat guna, maka pengelola UKS mengkoordinasikan perlengkapan UKS. Ia bertugas melakukan pelayanan kesehatan di madrasah.

Siswa di samping belajar secara teori juga dibutuhkan praktik. MTsN 2 Medan mempunyai beberapa laboratorium sehingga Kepala Madrasah mengangkat Pengelola Laboratorium yang bertugas membantu Kepala Madrasah dalam hal menyusun program jangka pendek (1 triwulan), menengah (1 semester) dan jangka panjang (1 tahun) dan menyusun jadwal pemakaian laboratorium. Ia juga melakukan inventarisasi bahan yang ada dengan yang diperoleh serta pemakaiannya dan merencanakan bahan yang diperoleh. Pengelola laboratorium bertanggungjawab untuk memelihara dan memperbaiki peralatan. Agar siswa tertib di dalam laboratorium, maka penanggung jawab laboratorium harus membuat tata tertib laboratorium. Setiap tahun pengelola laboratorium membuat program laboratorium dan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium.

Setiap hari untuk mengawasi kegiatan siswa, Kepala Madrasah mengangkat petugas piket. Tugasnya adalah memperhatikan dan membunyikan bel masuk, pergantian pelajaran, istirahat dan pulang. Ia memperhatikan siswa yang sedang melaksanakan KBM, UPB, senam, baris-berbaris sebelum masuk ke dalam kelas, istirahat dan pulang. Apabila diperlukan ia memberi izin kepada siswa yang meminta surat izin, masuk/keluar/pulang karena alasan yang dapat diterima. Apabila guru bidang studi berhalangan hadir ia bertugas menertibkan

siswa di dalam kelas. Pada waktu shalat Zuhur ia mengawasi pelaksanaan sholat Zuhur berjamaah di musholla.

Apabila ada siswa yang melanggar tata tertib guru piket memberikan sanksi yang mendidik kepada siswa yang melanggar peraturan dan tata tertib MTsN 2 Medan. Ia juga mengisi daftar hadir siswa, guru dan mengisi kartu kendali siswa. Setelah KBM berakhir ia menandatangani absen guru dan mengumpulkan berkas piket untuk ditandatangani Kepala Madrasah.

Kepala Tata Usaha bertugas untuk melaksanakan ketatausahaan madrasah dan bertanggungjawab kepada Kepala Madrasah, meliputi penyusunan program tata usaha dan pengelolaan keuangan. Ia bertugas untuk mengurus dan mengawas Buku Induk, Klapper, Buku Mutasi, Buku Leger, Dokumen Penyerahan Ijazah/STTB. Adapun yang berkaitan dengan pegawai/guru ia bertugas mengurus DUK, file pegawai, kartu cuti, register pegawai/guru. Kepala Tata Usaha harus membina dan mengembangkan karir pegawai TU dan mengurus administrasi perlengkapan madrasah, seperti DIR, KIB, LMBT, Kartu Persediaan Barang, Nomor Inventaris Barang, pengapusan dan lain-lain. Ia juga bertugas menyusun dan menyajikan data/statistik madrasah dan membuat notulen rapat dinas. Pada akhir tahun, ia membuat laporan pelaksanaan ketatausahaan. Kepala Tata Usaha bertanggungjawab mengeluarkan dan menyimpan stempel madrasah.

Di MTsN 2 Medan terdapat bendahara rutin yang bertugas untuk bertanggungjawab atas setiap jenis penerimaan, penyimpanan uang negara sesuai dengan peraturan yang berlaku. Ia membuat laporan pertanggung jawaban atas setiap penggunaan/pengeluaran uang negara kepada atasan langsung dan lain-lainnya yang dianggap perlu, sesuai dengan peraturan yang berlaku dan membuat dan melengkapi buku dengan kas pembantu sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sebelum awal tahun anggaran, bendahara rutin membuat perencanaan penggunaan Anggaran DIPA setiap tahun berjalan bekerja sama dengan Kepala Urusan Tata Usaha dan ia juga bertanggungjawab membuat laporan perkembangan pertanggungjawaban DIPA bulanan. Ia bertugas untuk menyelesaikan urusan-urusan kesejahteraan dengan penghasilan sah lainnya bagi pegawai dan guru yang berkaitan dengan tugas bendahara rutin (gaji, taspen, TBP, koperasi dan lain-lain).

Untuk mengelola dana BOS diangkat seorang Bendahara BOS yang bertugas memahami pengelolaan Dana BOS sesuai dengan panduan yang ada. Ia bertanggung jawab atas setiap jenis penerimaan dan pengeluaran dana BOS sesuai dengan peraturan yang berlaku. Apabila dana BOS telah bisa diambil, maka ia mengambil dana BOS dan mengeluarkan sesuai dengan program yang direncanakan dengan berkoordinasi dengan bendahara rutin. Ia harus membuat laporan pertanggung jawaban (LPJ) atas setiap pengeluaran dana BOS kepada atasan langsung dan lainnya yang dianggap perlu sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kepala Tata Usaha dalam melaksanakan tugasnya, ia dibantu oleh pegawai yang bertugas untuk menyusun serta membuat data pegawai/guru. Ia bertugas menyusun DUK Pegawai MTsN 2 Medan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan membuat serta menyusun file kepegawaian dan mengusulkan kenaikan pangkat pegawai dan guru yang sudah tiba masa pengusulannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Ia juga bertugas membuat SK, kenaikan gaji berkala

pegawai dan guru. Apa bila ada pegawai baru, ia mengusulkan permintaan Karpeg bagi pegawai dan guru yang baru diangkat menjadi pegawai dan guru dan membuat permintaan Karsi dan Karsu bagi pegawai dan guru baru. Ia harus menyimpan bundel-bundel yang berkaitan dengan edaran, peraturan-peraturan dan sebagainya yang berkaitan dengan kepegawaian. Setiap melaksanakan tugas ia harus membuat laporan. Demi kelancaran proses KBM, ia menyediakan/ membuat daftar hadir pegawai dan guru. Pegawai juga dapat memberikan saran kepada Kepala Madrasah agar program pengelolaan kepegawaian berjalan baik. Ia membuat uraian tugas kepegawaian dan melaksanakan administrasi yang berkenaan dengan kesiswaan, sarana dan prasarana dan perlengkapan madrasah.

### **3. Fasilitas Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan**

Untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi pendidikan di MTsN 2 Medan maka diperlukan beberapa sarana yang lengkap dan berkualitas. Fasilitas yang ada di MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

1. Lapangan Basket
2. Lapangan Takraw
3. Lapangan Volly
4. Lapangan Badminton
5. Lab. Bahasa
6. Lab. Computer
7. Lab. Elektro
8. Lab. Keterampilan
9. Lab. VOLT
10. Lab. Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
11. Fasilitas Manasik Haji (Miniatur Ka'bah dan Jumroh)
12. Ruang Kepala Sekolah
13. Ruangan guru
14. Ruang Tata Usaha
15. Ruangan Bimbingan dan Konseling
16. Ruang UKS
17. Ruang PMR
18. Ruang Drumband
19. Ruang Perpustakaan
20. Ruang Koperasi
21. Ruang MGMP

22. Ruang OSIS
23. Ruang Seni
24. Musholla/Lab. Keagamaan
25. Kantin
26. Pondok Ilmu
27. Ruang kelas 27 unit
28. Area parkir
29. MCK/Kamar mandi 12 unit.
30. Lab. Keterampilan Agama
31. Laboratorium Seni Budaya
32. Lab. Elektro
33. Sanggar Pramuka
34. Ruang OSIS
35. Ruang UKS
36. Ruang Klas 27 Lokal
37. Ruang Guru/Sanggar MGMP
38. Ruang BK
39. Ruang Kantor/Pegawai
40. Ruang Kepala
41. Koperasi Madrasah
42. Kantin Madrasah
43. Gudang Penyimpanan Barang
44. Gudang Peralatan Olahraga
45. Apotek Hidup, Taman Biologi
46. Kebun Sekolah
47. Rumah Penjaga Malam Madrasah.

## **B. Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan.**

### **1) Manajemen Kurikulum di MTsN 2 Medan**

Kurikulum adalah seprangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, kompetensi dasar, materi standar, dan hasil belajar, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar dan tujuan pendidikan.

Sangat perlu disadari bahwa madrasah tsanawiyah adalah lembaga pendidikan yang berada di bawah Kementerian Agama. Dengan demikian walaupun sekolah dan madrasah adalah sama-sama lembaga pendidikan, tetapi mereka mempunyai persamaan dan perbedaan, baik itu secara lembaga maupun secara visi dan misi.

Madrasah adalah sebuah lembaga pendidikan yang berbasis pendidikan agama Islam. Di dalamnya akan diajarkan nilai-nilai agama, sehingga kurikulumnya juga harus berkaitan dengan pendidikan agama Islam. Struktur kurikulum madrasah tsanawiyah meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama tiga tahun mulai kelas VII sampai dengan kelas IX.

Struktur kurikulum di MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Struktur Kurikulum MTsN 2 Medan**  
**T.P. 2012-2013**

No	Mata Pelajaran	Kelas (alokasi waktu) T.P. 2012/2013					
		Unggul			Reguler		
		VII	VIII	IX	VII	VIII	IX
1	A. Alquran Hadis	3	3	3	3	3	3
	B. Aqidah-Akhlaq	2	2	2	2	2	2
	C. Fiqih	3	3	3	2	2	2
	D. Sejarah Kebudayaan Islam	2	2	2	2	2	2
2	PKn	2	2	2	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	5	5	5	5	5	5
4	Bahasa Arab	4	4	2	2	2	2
5	Bahasa Inggris	8	8	7	5	5	5
6	Matematika	5	5	6	6	6	6
7	IPA	6	6	8	6	6	6
8	IPS	4	4	4	4	4	4
9	Seni Budaya	2	2	2	2	2	2
10	Penjas	2	2	2	2	2	2
11	Teknologi Informasi dan Komunikasi	3	3	3	2	2	2
12	Mulok	2	2	2	2	2	2
13	Pengembangan Diri	1	1	1	1	1	1
	Jumlah	54	54	54	48	48	48

Menurut pengakuan Wakil Kepala MTsN 2 Medan Bidang Kurikulum Dra. Nurjani, M.P.Fis., penentuan kurikulum dan beban belajar adalah berdasarkan petunjuk dari Kepala Seksi Mapenda Kementerian Agama Kota Medan dan Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan serta hasil musyawarah Kepala Madrasah

Tsanawiyah Negeri 2 Medan, dewan guru, pengawas dan komite sekolah. Perencanaan kurikulum pada dasarnya tidak hanya dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, tetapi ia dilakukan secara bersama dengan cara musyawarah. Perencanaan kurikulum disusun oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum untuk disampaikan kepada Kepala Madrasah dan akhirnya dirapatkan bersama guru-guru dan disampaikan kepada pengawas dan komite madrasah. Ini dilakukan untuk penyusunan kurikulum yang lebih realistis dan sesuai dengan visi serta regulasi yang berkaitan dengan pendidikan. Pengawas akan memberikan koreksi dan kritikan yang membangun sehingga kurikulum sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan peran Komite Madrasah adalah untuk dapat memahami visi, misi dan target MTsN 2 Medan dan apabila diperlukan berkaitan dengan pendanaan maka Komite Madrasah bisa membantu pihak madrasah.

Pada beberapa mata pelajaran ada beberapa jam tambahan yang tidak sesuai dengan kurikulum dan beban belajar yang ditentukan oleh pemerintah, namun tidak mengurangi beban belajar, hanya saja menambah beberapa beban belajar sesuai dengan visi dan misi MTsN 2 Medan. Hal ini terutama pada kelas unggulan dan beberapa mata pelajaran tertentu, seperti mata pelajaran Alquran Hadis, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab. Penambahan beban belajar ini adalah agar siswa mempunyai pengetahuan yang lebih mendalam tentang materi-materi tertentu sesuai dengan visi dan misi serta tujuan MTsN 2 Medan.

Apabila diperhatikan pada struktur kurikulum di atas, terlihat bahwa jumlah jam mata pelajaran Bahasa Arab kelas IX Unggul hanya berjumlah 2 jam mata pelajaran, sedangkan kelas reguler berjumlah 4 jam mata pelajaran. Menurut pengakuan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum hal ini karena pada kelas reguler masih perlu peningkatan kualitas siswa di bidang Bahasa Arab karena kemampuan mereka dibandingkan dengan kelas unggulan masih relatif rendah. Kelebihan jam mata pelajaran Bahasa Arab yang ada pada kelas IX Unggul bisa dialihkan kepada mata pelajaran lain yang lebih dibutuhkan siswa, yaitu Mata Pelajaran IPA. Sehingga jumlah jam mata pelajaran IPA pada kelas IX unggul berjumlah sebanyak 8 (delapan) jam mata pelajaran sedangkan kelas reguler hanya berjumlah 6 (enam) jam mata pelajaran.

Berkaitan dengan jumlah jam mata pelajaran Matematika pada kelas VII dan VIII Unggul sebanyak 5 (lima) jam mata pelajaran, sedangkan kelas reguler sebanyak 6 (enam) adalah karena tingkat kemampuan siswa kelas unggulan untuk menguasai kurikulum yang ada pada mata pelajaran Matematika. Dengan 5 (lima) jam mata pelajaran Matematika saja, kelas VII dan VIII unggul sudah bisa menguasai materi, sedangkan kelas reguler masih butuh tambahan, tetapi karena waktu yang tersisa hanya 1 (satu) jam mata pelajaran, maka hanya bisa ditambah satu jam mata pelajaran. Khusus kepada kelas IX Unggul dan Reguler, jumlah jam mata pelajaran Matematika sama demi persiapan siswa untuk menghadapi Ujian Nasional.

Menurut pandangan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum bahwa kelas unggul sangat membutuhkan kemampuan di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Mata pelajaran ini adalah salah satu keunggulan yang diunggulkan pada kelas unggulan sehingga sangat wajar apabila jumlah mata

pelajaran TIK ditambah 1 (satu) jam mata pelajaran dibandingkan dengan kelas reguler. Semua penambahan ini adalah berdasarkan alokasi waktu yang disediakan kepada madrasah untuk menerapkan jumlah jam mata pelajaran. Jumlah jam mata pelajaran maksimal hanya 54 (lima puluh empat) bagi kelas unggulan dan 48 (empat puluh delapan) jam mata pelajaran bagi kelas reguler.

Adapaun beban belajar yang ditambah adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Daftar Jam Mata Pelajaran Tambahan**

No	Mata Pelajaran	Perubahan Jam pada kelas					
		Unggul			Reguler		
		VII	VIII	IX	VII	VIII	IX
1	Alquran Hadis	1	1	1	1	1	1
2	Fiqih	1	1	1	-	-	-
3	Bahasa Indonesia	1	1	1	1	1	1
4	Bahasa Inggris	4	4	4	1	1	1
5	Matematika	1	1	3	1	1	1
6	IPA	2	2	2	2	2	2
7	Teknologi Informasi dan Komunikasi	1	1	1	-	-	-
8	B.Arab	2	2	-	-	-	-

Dari daftar struktur kurikulum di atas ada 8 (delapan) mata pelajaran yang ditambah beban belajarnya, yaitu:

1. Alquran Hadis
2. Fiqih
3. Bahasa Indonesia
4. Bahasa Inggris
5. Matematika
6. IPA
7. Teknologi Informasi dan Komunikasi
8. B.Arab

Penambahan mata pelajaran Alquran Hadis pada kelas unggulan dan reguler adalah dilatarbelakangi perlunya siswa mampu membaca, menerjemahkan, memahami dan menghafal beberapa ayat Alquran dan beberapa matan hadis sebagai pedoman siswa dalam kehidupan sehari-hari. Penambahan jam mata pelajaran Alquran Hadis adalah untuk semua siswa dan semua kelas, tidak hanya kelas VII dan VIII saja, tetapi juga kelas IX baik reguler maupun unggulan. Penambahan jam mata pelajaran Alquran Hadis tidak dilakukan sebagai kegiatan ekstrakurikuler tetapi ia termasuk kegiatan kurikuler. Dengan demikian tambahan jam pada mata pelajaran Alquran Hadis adalah masuk dalam beban belajar.

Penambahan mata pelajaran fikih hanya untuk kelas unggulan, mulai dari kelas VII, VIII dan IX. Ini disebabkan perlu ada beberapa materi yang perlu didalami, terutama dalam hal praktek, seperti *tajhizul mayyit*, mulai dari memandikan, mengkafani, menyalatkan dan menguburkan mayat. Pada bidang studi fikih ini juga akan dipraktekkan bagaimana memimpin shalat dan semua bidang fikih yang membutuhkan praktek. Adapun kelas reguler tidak mendapatkan jam tambahan, karena kekurangan dana dan juga tidak boleh lagi menambah beban belajar pada kelas reguler. Kelas reguler hanya boleh dibebani sebanyak maksimal 48 (empat puluh delapan) jam mata pelajaran dalam seminggu, sehingga tidak memungkinkan lagi menambah jam pelajaran fikih. Sedangkan kelas unggulan mereka boleh ditambah beban belajar maksimal 54 (lima puluh empat) jam pelajaran.

Penambahan jam mata pelajaran Bahasa Indonesia adalah untuk menambah kualitas siswa dan persiapan siswa dalam menghadapi ujian nasional. Di samping itu, dalam pelajaran Bahasa Indonesia, para siswa akan dilatih untuk mempersiapkan diri dalam bidang keterampilan bahasa Indonesia, seperti pidato, puisi, mengarang dan lain sebagainya. Penambahan jam mata pelajaran Bahasa Indonesia dimulai dari kelas VII, VIII dan kelas IX, baik kelas reguler maupun kelas unggulan.

Penambahan jam mata pelajaran Bahasa Inggris bagi semua kelas, baik itu kelas unggulan maupun reguler, juga mulai dari kelas VII, VIII dan IX. Hanya saja perbedaannya adalah khusus bagi kelas unggulan ditambah 4 (empat) jam mata pelajaran sedangkan kelas reguler hanya satu jam mata pelajaran. Penambahan jam mata pelajaran Bahasa Inggris diutamakan untuk meningkatkan kemampuan siswa dalam bidang conversation, sehingga siswa mampu mendengar, melafalkan dan juga melakukan dialog sehari-hari dalam berbahasa Inggris. Di samping itu siswa juga dibekali kemampuan untuk menjawab ujian nasional dan persiapan olimpiade siswa dalam bidang studi Bahasa Inggris. Menurut pengakuan Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, Bahasa Inggris adalah program keunggulan yang dicanangkan oleh madrasah khusus bagi kelas unggulan. Di samping penambahan jam belajar, untuk meningkatkan kualitas siswa dalam berbahasa Inggris sebagai bahasa internasional, di MTsN 2 dibentuk English Club. Dalam English Club ini diadakan beberapa kegiatan untuk meningkatkan kemampuan conversation, seperti latihan berdialog, *game*, menonton film, mendengarkan musik dan lain sebagainya. Perbedaan jumlah jam tambahan pada mata pelajaran Bahasa Inggris pada kelas unggul dibandingkan kelas reguler adalah karena program kelas unggulan itu sendiri. Keunggulan yang sangat diutamakan pada kelas unggul adalah pada bidang bahasa Inggris sehingga dibutuhkan waktu yang lebih banyak. Kelas unggul membutuhkan waktu sebanyak 4 (empat) jam mata pelajaran sehingga jauh lebih unggul dibandingkan kelas reguler. Menurut Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini sudah terbukti pada penampilan siswa ketika menerima kunjungan dari MTsN Bukit Tinggi pada bulan April Tahun 2012. Pada saat itu siswa kelas unggulan menunjukkan kemampuan mereka untuk berpidato dan berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Inggris.



Untuk menghadapi Ujian Nasional (UN), pihak MTsN 2 Medan menambah jam mata pelajaran pada mata pelajaran Matematika. Penambahan jam mata pelajaran matematika khusus kelas IX Unggulan ditambah sebanyak 3 (tiga) jam mata pelajaran, sedangkan kelas VI,VII unggulan dan reguler serta kelas IX kelas reguler hanya ditambah satu jam mata pelajaran. Penambahan ini adalah sesuai dengan kebutuhan.

Penambahan jam mata pelajaran IPA adalah sebanyak 2 (dua) jam mata pelajaran. Masing-masing kelas mendapat 2 (dua) jam mata pelajaran, mulai dari kelas VII,VIII dan IX, baik kelas reguler maupun kelas unggulan. Penambahan jam ini juga dapat dimanfaatkan untuk praktek di laboratorium IPA dan laboratorium Volt.

Untuk mengikuti perkembangan teknologi, maka siswa dibekali dengan mata pelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Penambahan jam mata pelajaran TIK hanya kepada kelas unggulan, mulai dari kelas VII,VIII dan IX Kelas Unggulan, sedangkan kelas reguler tidak mendapatkan jam tambahan pada mata pelajaran TIK. Hal ini karena waktu dan biaya yang tersedia sangat terbatas. Siswa kelas reguler tidak dipungut biaya tambahan, sedangkan kelas unggul dipungut biaya tambahan yang dipergunakan untuk les tambahan. Setelah dipikirkan dan dimusyawarahkan maka hanya kelas unggulan yang mendapatkan les tambahan pada mata pelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi sesuai dengan kemampuan biaya dan waktu yang tersedia.

Kemampuan berbahasa Arab adalah merupakan ciri khas siswa madrasah. Oleh karena itu di MTsN 2 Medan ditambah jam mata pelajaran Bahasa Arab sebanyak 2 (dua) jam mata pelajaran sebagai upaya peningkatan kualitas berbahasa Arab siswa. Penambahan jam mata pelajaran Bahasa Arab ini untuk meningkatkan kemampuan *muḥādaṣah*. Siswa diharapkan mampu melafalkan Bahasa Arab dengan baik dan berdialog dengan berbahasa Arab dalam kehidupan sehari-hari. Penambahan jam mata pelajaran Bahasa Arab hanya untuk kelas VII dan VIII kelas unggulan. Dengan penambahan jumlah jam mata pelajaran Bahasa Arab pada kelas unggul diharapkan siswa kelas unggul memang lebih unggul dibandingkan dengan kelas reguler terutama dalam bidang bahasa Inggris dan Arab. Perbedaan jumlah jam bahasa Inggris dan Arab adalah dilatarbelakangi oleh kebutuhan siswa itu sendiri. Penggunaan Bahasa Inggris lebih banyak dibandingkan dengan penggunaan Bahasa Arab. Sedangkan kelas IX tidak ditambah jam mata pelajaran Bahasa Arab, karena siswa konsentrasi menghadapi Ujian Nasional.

Dari struktur kurikulum di atas terlihat jelas bahwa ada perbedaan antara kelas unggulan dan kelas reguler. Hal itu dilatarbelakangi oleh biaya yang dikeluarkan oleh siswa dan kemampuan pribadi siswa itu sendiri. Siswa kelas unggulan mempunyai beban lebih dibandingkan dengan kelas reguler dari segi biaya. Siswa unggulan dibebani biaya pendidikan sebesar Rp.150.000,- s.d.Rp.200.000,-/siswa perbulan. Beban biaya ini diperuntukkan untuk kepentingan honorarium guru karena les tambahan dan fasilitas yang lebih unggul dibandingkan dengan siswa kelas reguler, seperti ruangan ber-AC dan setiap siswa masing-masing mendapatkan satu meja.

Pada dasarnya siswa kelas unggulan tidak hanya bisa dinilai dari fasilitas itu sendiri yang mereka pergunakan, akan tetapi juga kompetensi yang mereka dapatkan. Siswa kelas unggulan adalah berdasarkan hasil seleksi melalui *placement test*, di mana siswa-siswa yang duduk di kelas unggulan harus mengikuti tes materi dan psikotes. Materi yang diujikan adalah matematika, bahasa Inggris dan pengetahuan umum. Di samping itu siswa juga dites dari segi kejiwaan. Oleh karena itu diharapkan siswa kelas unggulan adalah siswa yang unggul dari segi fasilitas, kemampuan dan kecerdasan. Untuk mewujudkan itu maka beban belajar juga harus bertambah.

Untuk bisa duduk di kelas unggulan ada beberapa tahap yang harus ditempuh oleh siswa. Pertama siswa harus lulus pada ujian seleksi masuk MTsN 2 Medan yang reguler. Pada seleksi reguler, yang dinilai adalah NEM, Akademik dan kemampuan menguasai Alquran. Ketiga kriteria ini harus dikuasai oleh siswa. Bisa saja siswa mempunyai NEM yang tinggi, tetapi tidak bisa menguasai Alquran sesuai dengan usianya, maka siswa tersebut tidak lulus. Setelah siswa yang bersangkutan lulus pada tahap seleksi reguler, maka tahap kedua adalah tes IQ yang dilaksanakan oleh psikolog yang diundang atau dengan memanfaatkan tenaga luar. Sedangkan test yang ketiga adalah wawancara. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui kepribadian dan keluarga siswa yang bersangkutan, karena pada kelas unggulan ada pembayaran biaya yang lebih dibandingkan dengan kelas reguler.

Berbeda dengan kelas unggulan, para siswa kelas reguler tidak dipungut biaya pendidikan, karena biaya pendidikan mereka diperoleh melalui BOS (Biaya Operasional Sekolah). Di samping itu, beban belajar kelas reguler sudah ditentukan oleh pemerintah maksimal 48 (empat puluh delapan) jam mata pelajaran per minggu.<sup>71</sup> Dengan demikian, pihak madrasah tidak boleh lagi menambah beban biaya bagi siswa dan juga beban belajar. Pihak madrasah hanya berhak mengelola jam pelajaran dengan menambah jam pada mata pelajaran tertentu dan mengurangi jam pada mata pelajaran tertentu, seperti mengurangi jam mata pelajaran Pengembangan Pribadi dari dua jam mata pelajaran menjadi satu jam mata pelajaran. Sisa satu jam tersebut dipindahkan pada mata pelajaran Alquran Hadis. Jadi pada kelas reguler hanya bisa penukaran jumlah jam mata pelajaran, tidak penambahan.

Di MTsN 2 Medan juga ada mata pelajaran Mulok. Muatan mata pelajaran Mulok adalah materi elektronika. Pada mata pelajaran Mulok ini siswa akan diajarkan dasar-dasar elektronika sesuai dengan perkembangan usia. Mata pelajaran Mulok berbeda dengan kegiatan elektronika pada kegiatan ekstrakurikuler, tetapi saling mendukung. Mata pelajaran Mulok adalah bersifat teoritis, sedangkan pada kegiatan ekstrakurikuler bersifat praktis.

Di samping itu, di MTsN 2 Medan juga ada mata pelajaran Pengembangan Diri. Pada mata pelajaran Pengembangan Diri ini muatannya adalah bimbingan dan konseling, sehingga guru-guru yang mengajarkannya adalah para guru BK. Pada mata pelajaran ini disediakan khusus waktu konsultasi bagi siswa untuk

---

<sup>71</sup>E. Mulyasa. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 42.

mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Waktu yang disediakan hanya sebanyak satu jam mata pelajaran pada setiap kelas. Mata pelajaran Pengembangan diri disediakan untuk kelas VII,VIII dan IX kelas reguler dan kelas unggulan.

Akibat beban belajar yang bertambah, maka durasi belajar juga bertambah. Siswa masuk kelas dimulai jam 07.<sup>30</sup> Wib pagi hari s.d. jam 16.<sup>40</sup> Wib sore hari. Dengan demikian siswa hampir satu hari penuh berada di madrasah. Ini berlaku pada hari Senin hingga hari Kamis. Sedangkan hari Jum'at masuk kelas dimulai jam 07.<sup>30</sup> Wib pagi hari s.d. jam 11.<sup>40</sup> Wib siang hari, dan pada hari Sabtu masuk kelas jam 07.<sup>30</sup> pagi hari s.d. jam 13.<sup>00</sup> siang hari.

Untuk menambah pengetahuan siswa, MTsN 2 Medan menyediakan 8 (delapan) laboratorium. Setiap laboratorium dipimpin oleh seorang kepala laboratorium yang bertanggungjawab kepada Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, karena kegiatan dalam laboratorium termasuk bagian dalam kurikulum madrasah. Adapun nama-nama laboratorium dan kepalanya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Daftar Nama Laboratorium dan**  
**Kepala Laboratorium**

No	Laboratorium	Kepala
1	Volt	Halimatussa'diyah, M.Pd.
2	MIPA	Dra. Masdoharni Hasibuan
3	Bahasa	Elvi Yosna Lubis, S.Pd.
4	Elektro	Sarwedi
5	Komputer	Muhammad, S.HI
6	Kegamaan	H. Naharman, S.Ag
7	Keterampilan	Nurisnainiah Siregar, S.Pd.
8	Bengkel Seni	Drs. Zulkifly

Laboratorium Volt adalah merupakan laboratorium istimewa yang dimiliki oleh MTsN 2 Medan. Laboratorium ini diperoleh MTsN 2 Medan bersama dua madrasah lainnya seluruh Indonesia, yaitu MTsN Cirebon dan MTsN Padang pada tahun 2005. Jadi, laboratorium ini hanya tiga di Indonesia pada tahun 2005 seharga Rp.2.500.000.000,-(dua setengah miliar rupiah).

Pada laboratorium ini terdapat 7 (tujuh) modul sesuai dengan bakat dan kemampuan siswa. Ketujuh modul tersebut adalah:

1. Exploratori Electricity
2. Manufacturing Process
3. Environmental Technology
4. Applied Physic
5. Computer Serving

6. Biotechnology

7. Exploratory electronics

Kegiatan siswa pada laboratorium ini adalah disesuaikan dengan bakat siswa. Apabila siswa berbakat komputer, maka ia bisa membuka modul computer serving, apabila siswa berbakat ingin mengetahui cara kerja pabrik, maka ia bisa membuka modul manufacturing process. Intinya siswa bisa belajar di laboratorium volt sesuai dengan modul yang disediakan program. Untuk mengatur siswa, jadwal masuk dan keamanan laboratorium maka laboratorium dipimpin oleh seorang kepala laboratorium, yaitu ibu Halimatussa'diyah, M.Pd yang berlatarbelakang pendidikan program studi Teknologi Pendidikan dari Universitas Negeri Medan.

Sedangkan dalam bidang Ilmu Pengetahuan Alam, di MTsN 2 Medan disediakan laboratorium MIPA. Pada laboratorium ini disediakan peralatan; seperti microschoop, kerangka manusia, zat-zat kimia sebagai bahan untuk belajar bagi siswa. Di laboratorium ini juga disimpan hasil-hasil praktek siswa, sehingga siswa dapat memahami kegunaan laboratorium. Laboratorium MIPA juga dipimpin oleh seorang kepala laboratorium MIPA, yaitu Dra. Masdoharni Hasibuan. Kepala laboratorium MIPA berlatarbelakang pendidikan S1 tadaris IPA dan S2 Manajemen.

Kemampuan berbahasa yang baik tidak akan diperoleh apabila hanya belajar teori tanpa ada praktek. Khusus Bahasa Inggris dan Arab sebagai bahasa asing akan dikuasai apabila didengar langsung dari *native speaker*. Dengan demikian di MTsN 2 Medan disediakan sebuah laboratorium bahasa sebagai media pembelajaran bagi siswa untuk mendengar, melihat dan mempraktekkan Bahasa Arab dan Inggris. Pada laboratorium bahasa, siswa akan dapat mendengar dan melihat langsung praktek dialog dalam berbahasa Inggris dan Arab, sehingga siswa mampu mencontoh gaya dan *accent/lahjah*-nya sebagaimana layaknya *native speaker*. Demi ketertiban penggunaan laboratorium bahasa, maka laboratorium bahasa dipimpin oleh seorang kepala laboratorium, yaitu Elvi Yosna Lubis, S.Pd. yang berlatarbelakang pendidikan S1 Bahasa Inggris. Ia bertugas mengatur jadwal masuk laboratorium dan membuat peraturan penggunaannya. Kepala laboratorium bertanggungjawab kepada kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum.

Pendidikan juga mengajari anak mempunyai keterampilan. Dengan demikian sebuah sekolah/madrasah juga menyediakan fasilitas untuk mempersiapkan anak memiliki keterampilan tertentu. MTsN 2 Medan menyediakan laboratorium keterampilan untuk menuntun anak mempelajari keterampilan tertentu, seperti menjahit, membordir, dan lain sebagainya. Laboratorium keterampilan dipimpin seorang kepala laboratorium, yaitu Ibu Nurisnainiah Siregar, S.Pd. yang berlatarbelakang pendidikan S1 Biologi. Kepala laboratorium menyusun perencanaan dan pengaturan pemanfaatan laboratorium keterampilan.

Di MTsN 2 Medan, siswa juga diajari berkaitan dengan elektro. Laboratorium elektro dikhususkan tempat praktek hal-hal yang berkaitan dengan listrik. Siswa akan diajari keterampilan berkaitan dengan elektronik. Di MTsN 2

Medan, siswa dididik untuk pandai merakit komputer pada tingkat tertentu sesuai dengan usia dan kemampuannya, merakit lampu belajar, merakit bel dan memperbaiki wayar-wayar lampu, memperbaiki tv yang rusak, membuat *ampli* sederhana dan lain sebagainya. Ini dilaksanakan agar siswa mampu untuk mengatasi permasalahan kehidupan sehari-harinya berkaitan dengan elektronik di sekolah, di rumah dan di lingkungannya. Laboratorium elektronik dipimpin seorang kepala laboratorium, yaitu Bapak Sarwedi yang berlatar belakang pendidikan S1 Elektro. Bapak Sarwedi menyusun program kerja, jadwal masuk laboratorium dan koordinasi dengan guru yang bersangkutan serta bertanggungjawab dengan penggunaan laboratorium serta kompetensi siswa.

Untuk menjawab tantangan zaman berkaitan dengan informasi dan komunikasi, di MTsN 2 Medan difasilitasi dengan laboratorium komputer. Laboratorium ini berfungsi untuk melatih siswa menulis dan menghitung dengan menggunakan komputer, memprogram komputer dan mengoperasikan komputer sesuai dengan perkembangan usia siswa. Laboratorium ini juga dipimpin oleh seorang kepala laboratorium komputer agar penggunaannya lebih teratur dan sesuai tujuan dan sasaran, karena penggunaan laboratorium ini adalah frekuensinya paling sering. Kepala laboratorium komputer adalah Bapak Muhammad, S.HI. yang berlatarbelakang pendidikan.

MTsN 2 Medan adalah madrasah yang berada di bawah Kementerian Agama. Oleh karena itu, pendidikan agama Islam adalah menjadi perhatian utama yang sangat wajar apabila difasilitasi dengan laboratorium keagamaan. Laboratorium keagamaan berfungsi mendidik siswa untuk memperaktekkan hal-hal yang berkaitan dengan ajaran Islam. Pada laboratorium keagamaan, para siswa dilatih untuk menghafal Alquran, memimpin do'a, memimpin pembacaan *takhtīm* dan *tahlīl* serta *Yāsin* dan lain sebagainya. Laboratorium agama juga merupakan motivator bagi siswa untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan keagamaan. Laboratorium kegamaan dipimpin oleh Ustad H. Naharman, S.Ag yang berlatarbelakang pendidikan S1 Pendidikan Agama Islam.

Pengenalan dan pengembangan seni dan budaya sangat diperlukan untuk siswa. Di MTsN 2 Medan juga difasilitasi bengkel seni. Pada bengkel seni siswa dilatih untuk mengenal budaya, seperti tari-tarian dan pakaian adat. Seni dan budaya diperkenalkan kepada siswa melalui bengkel seni ini. Bengkel seni dipimpin oleh Bapak Drs. Zulkifly yang berlatarbelakang pendidikan S1 Pendidikan Bahasa dan Seni.

Apabila dianalisa para kepala laboratorium yang menduduki jabatan tersebut sebagian besar sudah profesional, di mana mereka menduduki jabatan tersebut adalah berdasarkan keahlian dan latarbelakang pendidikan yang sesuai dengan tugas yang diembannya. Hal ini dapat dilihat seperti Kepala Laboratorium Volt yang dipimpin oleh Ibu Halimatussa'diyah, M.Pd yang berlatarbelakang pendidikan program studi Teknologi Pendidikan dari Universitas Negeri Medan, Elvi Yosna Lubis, S.Pd. yang berlatarbelakang pendidikan S1 Bahasa Inggris menjadi kepala laboratorium bahasa, Ustad H. Naharman, S.Ag yang berlatarbelakang pendidikan S1 Pendidikan Agama Islam menjadi kepala laboratorium agama, Bapak Sarwedi yang berlatar belakang pendidikan S1 Elektro sebagai kepala laboratorium elektro, Ibu Dra. Masdoharni Hasibuan

sebagai kepala laboratorium MIPA dan Bapak Drs. Zulkifly yang berlatarbelakang pendidikan S1 Pendidikan Bahasa dan Seni sebagai kepala bengkel seni. Namun, ada beberapa jabatan yang diemban oleh guru yang masih kurang profesional, seperti kepala laboratorium komputer yang dipimpin oleh Bapak Muhammad S.HI yang berlatarbelakang pendidikan S1 Syariah. Hal ini dilakukan karena keterbatasan sumber daya manusia yang ada sehingga posisi tersebut diisi oleh orang yang mempunyai kemampuan di bidang komputer walaupun latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diamanahkan.

Untuk mencapai visi, misi dan target madrasah maka MTsN 2 Medan mengelola pembelajaran melalui kegiatan kurikulum kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstra kurikuler di MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Daftar Nama Kegiatan Ekstra Kurikuler**  
**Di MTsN 2 Medan T.P. 2012-2013**

No	Jenis Kegiatan	Guru Penanggungjawab
1	Futsal	Ahmad Darwis,S.Pd.
2	Puisi	Fauziana Lubis,S.Pd.
3	Pidato Bahasa Indonesia	Fauziana Lubis,S.Pd.
4	Drama	Irma Safiah Lubis,S.Pd.
5	Nasyid	Sri Sabrina,S.Pd.
6	Menari	Yudiati,S.Pd.
7	English Club	Muhammad Yazid
8	Pidato Bahasa Inggris	Muhammad Yazid
9	Drumband	Saiful Adrian, S.Pd.
10	Anggar	Saiful Adrian, S.Pd.
11	Melukis	Drs. Zulkifly
12	Paduan Suara	Drs. Zulkifly
13	Kaligrafi	Arsyad Siregar, S.Pd.I
14	Paskibra	Zulfikar dan Ahmad Sutaji
15	Manasik Haji	Drs. Mansur Aziz
		Dra. Nurhayani Tanjung
		Dra. Hj. Sakdiyah Rahman
		Dra. Hj. Faridawati
		Dra. Hj. Salbiah Siregar
		Dra. Naharman,S.Ag.
		Hj. Siti Asmah,S.Ag.
		Dra. Hasnah Hasibuan
16	PMR	Syafrizal
17	Pidato Bahasa Arab	Syamsurizal,S.Pd.I
18	Pembina Tajuwid	Dra. Nikmah
19	Matematika Realistik	Drs. Syamsuddin

20	IPA Fisika	Dra. Nurjani
21	Basket	Saiful Adrian, S.Pd.
22	Tilawah Qur'an	BAPQOHSIKA SUMUT
23	Menjahit	NurIsnainiah Siregar,S.Pd.
24	Pencak Silat	Anwar Arif dan Nurlela
25	Pramuka	Alvi Syahrin
26	Takhtim Tahlil	A. Muin
		Rukiah Siagian,S.Ag.
		Sulasmi,S.Pd.I
		Hamnah Hasibuan,S.Ag.
		Naibah,S.Pd.I
		Erliani,S.Ag
27	Bulu Tangkis	Hafnizar,S.Pd

Dari data di atas terlihat dengan jelas bahwa kurikulum di MTsN 2 Medan dikembangkan melalui kegiatan kurikuler dan kegiatan ekstrakurikuler. Semua kegiatan ini mengacu kepada visi, misi, dan target yang telah ditentukan secara bersama. Kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler saling bersinerjik dan terorganisir secara rapi sehingga mudah diatur dan dipertanggungjawabkan. Semua kegiatan yang ada di MTsN 2 Medan dipimpin oleh seorang pemimpin dan terjadwal sehingga bisa dipertanggungjawabkan. Yang paling menonjol adalah semua kegiatan terorganisir dan disusun berdasarkan perencanaan melalui prosedur yang telah ditentukan. Struktur organisasi jelas dan petunjuk kerjanya juga ditentukan oleh masing-masing pemimpin dan bidangnya. Bidang laboratorium menentukan program kerja dan dipimpin oleh seorang kepala, sehingga mudah diatur dan dapat dipertanggungjawabkan. Tidak semua guru matematika dan IPA berhak mengatur laboratorium MIPA, tetapi diatur oleh kepala laboratorium. Begitu juga dengan hal-hal lain.

Berkaitan dengan kegiatan ekstrakurikuler tidak dipaksakan kepada seluruh siswa, tetapi guru dapat menentukan siswa-siswa yang berbakat pada bidang tertentu atau siswa dapat mendaftarkan diri. Seperti halnya siswa dapat mendaftarkan diri pada bidang kaligrafi atau guru menunjuknya karena berbakat. Anggaran kegiatan ekstrakurikuler telah ditentukan lebih awal sehingga guru penanggungjawab dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan. Anggaran kegiatan ekstrakurikuler adalah berasal dari dana BOS ditambah dari sumbangan siswa yang berasal dari komite sekolah/madrasah.<sup>72</sup>

Pengawasan pelaksanaan kurikulum dilaksanakan secara melekat. Pengawas Madrasah, Kepala Madrasah dan Komite Madrasah tetap melaksanakan pengawasan terhadap implementasi kurikulum di MTsN 2 Medan. Pengawasan secara struktural tentang perumusan dan implementasi kurikulum dilakukan oleh Kementerian Agama Kota Medan dan Dinas Pendidikan Kota Medan.

---

<sup>72</sup>Dra. Nurjani, M.P.Fis, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTsN 2 Medan, wawancara di Medan tanggal 6 Desember 2012.

Kurikulum selalu dievaluasi pada akhir tahun untuk perencanaan dan perumusan kurikulum pada tahun berikutnya. Evaluasi dilakukan setiap akhir tahun dalam rangka untuk menyesuaikan diri dengan visi, misi, target serta hal-hal yang berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi dunia pendidikan dan MTsN 2 Medan. Rapat atau musyawarah evaluasi dilakukan biasanya setelah Ujian Semester Genap dan Ujian Nasional. Semua pihak yang ada di MTsN 2 Medan ikut serta dalam musyawarah evaluasi kurikulum demi terwujudnya kurikulum yang lebih berbasis madrasah. Sebelum rapat evaluasi kurikulum, pihak Kepala Madrasah, Pengawas dan Wakil Bidang Kurikulum telah melakukan evaluasi lebih awal sehingga rapat evaluasi berlangsung secara lancar, terarah dan membangun demi terwujudnya kurikulum yang lebih baik.

## **2) Manajemen Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2**

### **Medan**

Tenaga Kependidikan adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan adalah termasuk guru dan pegawai, seperti pegawai tata usaha, pustakawan dan lain sebagainya.

Pada dasarnya perencanaan Tenaga Kependidikan dilakukan oleh Kepala Madrasah setelah mendengarkan hal-hal yang diperlukan oleh Madrasah yang disampaikan oleh Kepala Tata Usaha, Wakil-Wakil Kepala Madrasah, dan semua pihak yang berkepentingan. Perencanaan Manajemen Tenaga Kependidikan dilakukan dalam dua bentuk, yaitu *pertama*, perencanaan penambahan dan pengurangan pegawai dan *kedua*, perencanaan manajemen tenaga kependidikan. Berkaitan dengan perencanaan pertama adalah wewenang Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Medan, tetapi Kepala MTsN 2 Medan berhak mengusul. Sedangkan perencanaan manajemen tenaga kependidikan dilakukan oleh Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah serta Kepala Tata Usaha.

Guru yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan sebanyak 97 (sembilan puluh tujuh) orang. Semua guru sudah berpendidikan S1 dan 8 orang sudah memperoleh pendidikan sampai tingkat S2. Apabila dirincikan maka akan terlihat guru MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Daftar Nama Guru di MTsN 2 Medan**  
**T.P. 2012-2013**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Dra.Nursalimi,M.Ag	S2 Pendidikan Agama Islam
2	Drs. Nasruddin Siregar	S1 Tarbiyah
3	Ahmad Darwis, S.Pd.	S1 STOK
4	Dra. Hj. Sakdiyah Rahman	S1 Tarbiyah
5	Parada Malik, S.Ag.	S1 Tarbiyah
6	Dra. Hj. Paridawati	S1 Tarbiyah
7	Dra. Hasnah Hasibuan	S1 Tarbiyah
8	Dra. Salmah Yusri	S1 S1 Tarbiyah
9	Dra. Nurjani, M.Fis.	S2 M.Fisika Bogor
10	Rukiah Siagian, S.Ag.	S1 Tarbiyah
11	Dra. Nurhayani Tanjung	S1 Tarbiyah



12	Dra. Mastini	S1 Bahasa Indonesia
13	Drs. Syamsuddin	S1 Tarbiyah
14	Drs. Syakhrim Harahap	S1 Tadris IPA
15	Dra. Ermi Suhartyni, M.A.	S2 IAIN-SU
16	Zuarniwati, S.Ag.	S1 Tarbiyah
17	Drs. Khairul Bahri, M.A.	S2 Pengkajian Islam
18	Dra. Nita Ariani	S1 Tarbiyah
19	Dra. Fujiati, M.A.	S2 Ekonomi Islam
20	Dra. Hj. Salbiah Siregar, M.A.	S2 Sejarah IAIN
21	Dra. Masdoharni Hsb, M.M.	S2 Manajemen
22	Anda, S.Ag, M.Pd.	S2 Teknologi Pendidikan Unimed
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
23	Dra. Eliyani	S1 Tarbiyah
24	Saiful Adrian, S.pd.	S1 Penjaskes
25	Dra. Hotnida Sari Siregar, M.A	S2 Pemikiran Islam IAIN-SU
26	Jusliana, S.Pd.	S1 UM Tapsel
27	Bukhari, S.Ag.	S1 Tadris Matematika
28	Drs. Kamiluddin Nasution	S1 Tarbiyah
29	Hamnah Hasibuan, S.Ag.	S1 Tarbiyah
30	Masdelina, S.Pd.I.	S1 Pendidikan Agama Islam
31	Drs. Zulkifly	S1 Pend. Bahasa dan Seni
32	Supriana, S.Ag.	S1 Tarbiyah
33	Dra. Melda Revita Siregar, M.A.	S2 Ekonomi Islam
34	Hanizar Sary, S.Pd.	S1 Akta IV
35	Nurhayati Siregar, S.Ag.	S1 Akta IV
36	Drs. A. Muin	S1 Tarbiyah
37	Rahmi Wardah, S.Ag.	S1 Akta IV
38	Dra. Hj. Pitta Hara	S1 PAI
39	Dra. Ainun Mardiah	S1 Tarbiyah
40	Hj. Siti Asmah, S.Ag.	S1 Tarbiyah
41	Drs. Muhammad Yazid	S1 Bahasa Inggris IKIP
42	Naibah, S.Pd.I	S1 PAI
43	Ajmi, S.Ag.	S1 Tarbiyah
44	Tuti, S.Pd.I	S1 PAI
45	Nirmala, S.Ag.	S1 PAI
46	Nuraini Erlinda, S.Ag.	S1 PAI
47	Khadariah, S.Ag.	S1 PAI
48	Erliani, S.Ag	S1 Tarbiyah
49	Intan Kumala Ichwan, S.S.	S1 PAI
50	Naharman, S.Ag.	S1 Tarbiyah
51	Erlina Sari, S.Pd.	S1 Tadris B. Inggris
52	Raudatur Zahra, S.Pd.I	S1 Sastra B. Indonesia
53	Irma Safiah Lubis	S1 Sastra B. Inggris
54	Siti Mabrurah, S.Pd.	S1 Pend. Kimia
55	Nurhidayati Nasution, S.Pd.	S1 Kimia Unimed
56	NurIsnainiah Siregar, S.Pd.	S1 Biologi
57	Halimatussa'diyah, M.Pd.	S2 Teknologi Pendidikan Unimed
58	Elvi Yosna Lubis, S.Pd.	S1 Bahasa Inggris
59	Fauziana Lubis, S.Pd.	S1 Bahasa Indonesia
60	Yudiati, S.Pd.	S1 PPK/Tata Busana
61	Syamsurizal, S.Pd.I	S1 Pendidikan Agama Islam
62	Syarifa Hasibuan, S.Pd.	S1 Akuntansi
63	SulasmI, S.Pd.I	S1 PAI

64	Khalidah, S.Pd., M.Hum	S2 Bahasa Inggris
65	Nurmawati Harahap	S1 Tarbiyah
66	Nurbaiti Nasution	SLTA
67	Nur El Hidayati Siregar	S1 Tarbiyah
68	Misbah RM	S1 Tarbiyah
69	Tuti Indrawati	SLTA
70	Muhammad Affan	S1 Hukum
71	Dra. Nikmah	S1 Tarbiyah
72	Dra. Ratna Sari	S1 Tarbiyah
73	Yuliani, S.Ag	S1 Tarbiyah
74	Kasiono, S.Pd.	S1 Pendidikan Bahasa Inggris
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
75	Sarwedi	S1Elektro Univa
76	Winanto	S1 Perikanan
77	Ir. Erwinsyah	S1 Elektro ITM
78	Arsyad Siregar, S.Pd.I	S1 Tarbiyah
79	Diah Indah Mayanti, S.Pd.	D1 Komputer
80	Muhammad, S.HI	S1 Syariah
81	Ir. Bambang Hadi, S.	S1 Pertanian UMA
82	Drs. H. Mansur Aziz	S1 Tarbiyah
83	Tri Wahyuni, S.Pd.	S1 FIK Unimed
84	Niurhidayatul Akmal Mairo, S.Pd.	S1 Tarbiyah
85	Sri Sabrina, S.Pd.	S1 Sastra Indonesia UISU
86	Dedi Doly Siregar, S.Pd.	S1 Tadris Bahasa Inggris
87	Arafah Fadhilah, S.Pd.	S1 Sastra UISU
88	Ummi Kalsum, S.Pd.	S1 FIK Unimed
89	Rosalinda Pasaribu, S.Pd.	S1MIFA Unimed
90	Melva Aisyah H.,S.Pd.,M.Pd.	S2Teknologi Pendidikan

Apabila dirincikan sesuai dengan mata pelajaran, maka guru di MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Jumlah Guru Menurut Mata Pelajaran**  
**di MTsN 2 Medan**

<b>No</b>	<b>Mata Pelajaran</b>	<b>Jumlah Jam</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	A. Alquran Hadis	4
	B. Aqidah-Akhlaq	4
	C. Fiqih	6
	D. Sejarah Kebudayaan Islam	4
2	PKn	4
3	Bahasa Indonesia	8
4	Bahasa Arab	5
5	Bahasa Inggris	6
6	Matematika	9
7	IPA	11
8	IPS	8

9	Seni Budaya	4
10	Penjas	3
11	Teknologi Informasi dan Komunikasi	5
12	Mulok	3
13	Pengembangan Diri	6
	Jumlah	90

Untuk melaksanakan tugas, maka guru diberikan beberapa tugas, yaitu:

- a. Guru Piket, yang bertugas sebagai berikut:
  - 1) Memperhatikan dan membunyikan bel masuk, pergantian pelajaran, istirahat dan pulang.
  - 2) Memperhatikan siswa yang sedang melaksanakan KBM, UPB, Senam, Baris-berbaris, sebelum masuk ke dalam kelas, istirahat dan pulang.
  - 3) Memberi izin kepada siswa yang meminta surat izin, masuk, keluar, pulang karena alasan yang dapat diterima.
  - 4) Menertibkan siswa di dalam kelas jika guru bidang studi berhalangan hadir.
  - 5) Mengawasi pelaksanaan sholat zuhur berjamaah di musholla.
  - 6) Memberikan sanksi yang mendidik kepada siswa yang melanggar peraturan dan tata tertib di MTsN 2 Medan.
  - 7) Mengarahkan dan melayani tamu yang datang ke MTsN 2 Medan.
  - 8) Mengisi daftar hadir dan memperhatikan absensi guru
  - 9) Mengisi kartu kendali siswa.
  - 10) Menandatangani absensi guru dan mengumpulkan berkas piket untuk ditandatangani kepala madrasah setelah KBM berakhir.
  - 11) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diserahkan Kepala MTsN 2 Medan.
  - 12) Mengatur, mengordinasikan dan melaksanakan 7 K.
- b. Guru Bidang Studi, bertugas untuk melaksanakan KBM sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
- c. Guru Praktek, bertugas untuk melatih siswa di laboratorium.
- d. Guru Pendamping, bertugas untuk mendampingi siswa, baik itu pada kegiatan ekstra kurikuler ataupun tugas tertentu pada *event* tertentu.

Demi ketertiban dan untuk menegakkan disiplin bagi guru, maka ada beberapa kegiatan yang diberikan kepada guru. Setiap hari, guru tidak boleh

terlambat dan dilaksanakan apel pagi. Apel pagi dilaksanakan pada jam 7.<sup>20</sup> Wib. Setiap jam 7.<sup>20</sup> Wib guru sudah harus ada di lokasi madrasah dan gerbang madrasah ditutup oleh pihak security. Apabila guru terlambat maka itu akan terekam dalam video. Setiap akhir bulan akan diadakan rapat guru, dan pada rapat ini akan ditunjukkan video keterlambatan guru tersebut. Ini adalah merupakan *punishment* yang mendidik bagi guru yang terlambat dan tidak ditayangkan di depan murid, sehingga guru tetap berwibawa. Kegunaan peraturan ini adalah untuk mendidik guru dan siswa agar lebih disiplin sehingga tidak terlambat masuk kelas. Andai kata guru terlambat apel pagi, maka ia tidak akan terlambat dalam proses KBM, karena proses KBM dimulai pada jam 7.<sup>30</sup> Wib.

Selanjutnya absen guru dilaksanakan pada pagi hari dan siang hari. Absen pada waktu pagi akan ditarik setelah ditandatangani dan dimasukkan ke dalam ruangan Kepala Madrasah atau Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Dengan demikian guru yang terlambat akan terdeteksi. Apabila guru terlambat, maka *punishment*-nya akan berpengaruh kepada tunjangan uang makan guru yang bersangkutan. Absen guru pada siang hari adalah jam 13.<sup>00</sup> Wib. Jadi, absen guru 2 (dua) kali dalam sehari, yaitu 7.<sup>30</sup> Wib dan 13.<sup>00</sup> Wib.

Selanjutnya untuk meningkatkan pengetahuan guru dan silaturahmi, maka setiap awal bulan dilakukan pengajian sebagai bintal (bimbingan mental) bulanan. Pengajian bukan hanya berkumpul, tetapi mendengarkan ceramah, tips atau wejangan dari tim ahli yang diundang oleh pihak madrasah. Yang sudah pernah diundang oleh MTsN 2 Medan adalah dari pihak IAIN, Seksi Mapenda Kantor Kementerian Agama Kota Medan, Unimed dan lain sebagainya. Pengajian ini bermanfaat untuk menambah wawasan guru dan mengenalkan MTsN 2 kepada pihak luar. Adapun alasan dilakukan pengajian pada awal bulan adalah karena pada awal bulan para guru masih segar (*fresh*) dan pada saat inilah *moment* yang tepat untuk memasukkan pesan-pesan penting bagi guru, seperti motivasi meningkatkan kinerja, pembaharuan iman, koreksi dan lain sebagainya.

Di samping itu, guru sebagai teladan juga dilakukan gerakan infaq dari guru sehingga murid mencontoh guru. Infaq dari guru tersebut diperuntukkan bagi siswa yang tidak dan kurang mampu. Jadi, guru juga peduli dengan murid yang kurang beruntung. Gerakan infaq guru dilakukan sekali dalam sebulan pada awal bulan setelah gajian. Gerakan infaq guru adalah di luar zakat para guru yang dipotong setiap bulan sebagai zakat profesi.

Sebagai penghargaan pada guru, maka setiap tahun dilakukan seleksi guru favorit. Kriteria guru favorit ditentukan oleh tim seleksi di bawah naungan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Guru terfavorit akan mendapat penghargaan dari pihak madrasah pada setiap hari Peringatan Hari Guru Tanggal 25 Novermber. Adapun yang menilai guru favorit adalah para siswa dengan mengisi angket yang disebarkan kepada siswa. Penilaian guru favorit adalah berdasarkan aspek-aspek yang sudah ditentukan oleh tim seleksi. Setiap aspek yang akan dinilai oleh siswa diberikan bobot nilai, yaitu interval 60-79 dinilai Cukup, 80-89 dinilai Baik dan 90-100 dinilai sangat baik. Aspek-aspek yang akan dinilai oleh siswa adalah:

1. Kepedulian terhadap manajemen kelas/administrasi kelas
2. Kepedulian terhadap kondisi siswa

3. Disiplin/tepat waktu masuk kelas
4. Tanggung jawab
5. Kepedulian terhadap kebersihan dan tata ruang kelas.

Guru favorit tersebut terdiri dari dua kategori, yaitu guru bidang studi dan guru wali kelas. Guru Favorit dan Wali Kelas Terbaik pada tahun 2012 adalah sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Guru Favorit dan Wali Kelas Terbaik 2012**

No	Nama	Penghargaan dalam Bidang	Ket
		Guru Favorit	
1	Drs. Muhammad Yazid	Guru Favorit I Kelas VII Unggul	
	H. Naharman,S.Ag	Guru Favorit II Kelas VII Unggul	
	Elvi Yosna Lbs, S.Pd	Guru Favorit III Kelas VII Unggul	
	Drs. Syamsuddin	Guru Favorit I Kelas VIII Unggul	
	Nuraini Erlinda, S.Ag	Guru Favorit II Kelas VIII Unggul	
	Dra. Nurjani, M.Fis	Guru Favorit III Kelas VIII Unggul	
	Dra. Nita Ariani	Guru Favorit I Kelas IX Unggul	
	Muhammad, S.HI	Guru Favorit II Kelas IX Unggul	
	Dra.Hj.Salbiyah Srg,MA	Guru Favorit III Kelas IX Unggul	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	Lili Rahmayani, S.Pd	Guru Favorit I Kelas VII Reguler	
	Nimah, S.Ag	Guru Favorit II Kelas VII Reguler	
	Ahmad Darwis Srg, S.Pd	Guru Favorit III Kelas VII Reguler	
	Masdelina, S.Pd.I	Guru Favorit I Kelas VIII Reguler	
	Hj. Siti Asmah, S.Ag	Guru Favorit II Kelas VIII Reguler	
	Drs. Khairul Bahri,MA	Guru Favorit III Kelas VIII Reguler	
	Rahmi Wardah, S.Ag	Guru Favorit I Kelas IX Reguler	
	Drs. Nasruddin Srg	Guru Favorit II Kelas IX Reguler	
	Bukhari, S.Ag	Guru Favorit III Kelas IX Reguler	
	Yuliani, S.Ag	Wali Kelas Terbaik I Kelas Unggul	
	Nurhayati Srg,S.Ag	Wali Kelas Terbaik II Kelas Unggul	
	Dra. Hj. Nurhayani Tjg	Wali Kelas Terbaik III Kelas Unggul	
	Zuarniwati, S.Ag	Wali Kelas Terbaik I Kelas VII Reguler	
	Hafnizar Lubis, S.Pd	Wali Kelas Terbaik II Kelas VII Reguler	
	Dra.Ermi Suhartyni, MA	Wali Kelas Terbaik III Kelas VII Reguler	
	Erliani, S.Ag	Wali Kelas Terbaik I Kelas VIII Reguler	

	Tuti, S.Pd.I	Wali Kelas Terbaik II Kelas VIII Reguler	
	Dra. Hj. Paridawati	Wali Kelas Terbaik III Kelas VIII Reguler	
	Saiful Adrian, S.Pd	Wali Kelas Terbaik I Kelas IX Reguler	
	Drs. Syakhriman Hrp	Wali Kelas Terbaik II Kelas IX Reguler	
	Dra. Hj.Hotnida Sari	Wali Kelas Terbaik III Kelas IX Reguler	

Sumber: Dokument WKM. Kurikulum MTsN 2 Medan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru di MTsN 2 Medan harus dimotivasi terus agar mereka giat melaksanakan bimbingan, pembelajaran dan motivasi bagi siswa. Cara yang paling efektif dilakukan adalah melakukan kegiatan yang positif dan memberikakan *reward* bagi guru yang berprestasi dan *punishment* bagi guru yang menyalahi peraturan. Teguran bagi guru yang tidak melaksanakan tugas atau melanggar atauran adalah bervariasi, seperti teguran dan pembinaan. Teguran tidak boleh di depan umum, dan tidak harus selalu di dalam kantor. Teguran terhadap guru bisa dilakukan di mana saja sesuai dengan tipologi guru yang bersangkutan.

Adapun jumlah pegawai yang ada di MTsN 2 Medan sebanyak 14 (empat belas) orang dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Daftar Nama Pegawai di MTsN 2 Medan**  
**T.P. 2012-2013**

No	Jabatan	Nama
1	Kepala Tata Usaha	Dra. Ainun Mardiah
2	Staf Tata Usaha	Nurbaiti Nst
3		Sarah Mardika L.,Amd
4		Tuty Indrawati
5		Muhammad Affan,S.H.
6		Ridwan Syahputra
7		Dedy Doly Siregar,S.Pd.I
8	Bendahara	Rizki Anggraini, S.E.
9	Staf Perpustakaan	Nirmala, S.Ag.
10	Security	Muhayar Rangkuti
11	Tukang Taman	Syamsul Bahri Nasution
12		Hanafi
13	Petugas Kebersihan	Umar
14		Hermanto

Pada dasarnya para guru dan pegawai bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Kepala Madrasah menyusun tugas pokok dan fungsi masing-masing guru dan pegawai sesuai dengan jabatannya masing-masing sebagaimana dituliskan di depan.

Pengawasan Guru dan Pegawai dilakukan oleh Kepala Madrasah dan Pengawas Madrasah. Pengawas Madrasah melakukan tugas membimbing dan memotivasi para guru agar tetap melaksanakan tugas lebih giat, inovatif dan

kreatif. Pengawasan terhadap pegawai dilakukan setiap saat, sehingga pegawai bekerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Adapun evaluasi tenaga kependidikan dilakukan juga oleh Kepala Madrasah dan Pengawas Madrasah. Kepala dan Pengawas Madrasah melakukan tugas secara bersama dan berkoordinasi. Pihak Komite Madrasah juga melakukan evaluasi secara bersama dengan Kepala Madrasah dan Pengawas Madrasah. Evaluasi pegawai juga dilakukan pada akhir tahun pendidikan.

### **3) Manajemen Kesiswaan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan**

Pusat perhatian dalam masalah kesiswaan adalah bagaimana agar siswa-siswa dapat belajar dengan baik, efektif dan efisien. Dengan demikian perhatian utama adalah semua kegiatan siswa untuk menunjang peningkatan kemampuan siswa dalam menerima, memahami dan mengahayati materi ajar sehingga terbentuk kepribadian siswa yang baik.

Perencanaan manajemen kesiswaan dilakukan secara bersama tetapi disusun serta dirumuskan oleh Wakil Kepala Madrasah dan dilaporkan kepada Kepala Madrasah. Perencanaan manajemen kesiswaan disusun secara bersama karena akan berkaitan dengan bidang-bidang lain, seperti bidang kurikulum, bidang sarana prasarana dan juga bendahara. Perencanaan manajemen kesiswaan di MTsN 2 Medan dilakukan secara bersama-sama dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dengan kesiswaan.

Kesiswaan harus diatur sedemikian rupa sehingga siswa teratur di dalam dan di luar kelas. Untuk mengatur ini, maka Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan secara organisasi mengangkat seorang wakil kepala yang bertugas mengatur semua siswa dan kegiatannya. Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan di MTsN 2 Medan adalah Bapak Drs. Ahmad Darwis Siregar.

Ada dua program utama yang berkaitan dengan kesiswaan, yaitu:

1. Bagaimana agar siswa bisa belajar dengan baik, efektif dan efisien.
2. Bagaimana agar seluruh kegiatan siswa terkoordinasi dan menunjang untuk membentuk kepribadian siswa.

Kegiatan dalam kelas juga harus diatur sehingga proses pembelajaran berlangsung dengan tertib. Adapun tata tertib belajar selama proses Kegiatan Belajar Mengajar berlangsung adalah sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**Tata Tertib Sebelum, Sedang dan Sesudah KBM**  
**MTsN Negeri Medan TP. 2011/2012**

<b>No</b>	<b>Hari</b>	<b>Waktu</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Senin	07.20-07.50	Upacara	
		07.50-08.00	Membaca Alquran	
		08.00-08.05	Salam	
			Membaca Alfatihah (semua siswa)	

			Doa (dipimpin oleh salah seorang siswa secara bergantian)	
			KBM	
		09.20-09.30	Waca: Buku Penunjang Pembelajaran	
		13.40	Do'a	
			Membaca Q.S al-Asr	
			Salam	
			Pulang	
2	Selasa s.d.	07.20-07.30	Membaca Alquran	
	Kamis	07.30-07.35	Salam	
			Membaca Alfatihah (semua siswa)	
			Doa (dipimpin oleh salah seorang siswa secara bergantian)	
			KBM	
		09.30-09.45	Waca: Buku Penunjang Pembelajaran	
		13.35	Do'a	
			Membaca Q.S al-Asr	
			Salam	
			Pulang	
3	Jum'at	07.30-08.00	Dakwah	
		08.00-08.05	Salam	
			Membaca Alfatihah (semua siswa)	
			Doa (dipimpin oleh salah seorang siswa secara bergantian)	
			KBM	
		09.20-09.30	Waca: Buku Agama	
		11.05	Do'a	
			Membaca Q.S al-Asr	
			Salam	
			Pulang	
4	Sabtu	07.30-08.15	Senam	
		08.15-08.20	Membaca Alquran	
			Salam	
			Membaca Alfatihah (semua siswa)	
			Doa (dipimpin oleh salah seorang siswa secara bergantian)	



			KBM	
		09.35-09.50	Buku Penunjang pelajaran	
		13.00	Do'a	
			Membaca Q.S al-Asr	
			Salam	
			Pulang	

Kegiatan siswa mulai dari hari Senin sampai Sabtu adalah proses Kegiatan Belajar Mengajar. Proses pembelajaran di mulai jam 7.<sup>30</sup> Wib s.d 16.<sup>40</sup> Wib Senin sampai dengan Kamis. Sedangkan pada hari Jumat mulai 7.<sup>30</sup> Wib s.d 11.<sup>40</sup> Wib, dan pada hari Sabtu mulai jam 7.<sup>30</sup> s.d 13.<sup>00</sup> Wib.

Sebelum memulai proses KBM, tepat jam 7.<sup>20</sup> Wib, bel berbunyi siswa langsung masuk kelas. Kegiatan siswa adalah membaca Alquran sepanjang seukuran '*ain* yang ada dalam Alquran. Jadi setiap siswa memiliki Alquran. Tujuan kegiatan ini adalah:

1. Agar siswa memulai aktivitas belajar dengan membaca *basmalah* dan berdoa
2. Agar siswa bisa terus memperlancar bacaan Alquran
3. Agar siswa terbiasa membaca Alquran.

Jadi, proses pembelajaran dengan memulai baca Alquran sudah mendidik anak sejak usia muda untuk selalu dekat dengan agama. Adapun doa sebelum memulai proses KBM dilakukan oleh siswa secara bergantian. Ini bertujuan untuk memohon kepada Allah agar siswa dibantu dalam proses KBM dan melatih siswa untuk memimpin doa di tengah masyarakat.

Demikian juga untuk mengakhiri proses KBM, siswa juga dibiasakan untuk membaca Q.S al-'Asr. Pembacaan Q.S. al-'Asr dilakukan secara bersama-sama dan mengucapkan salam. Semua kegiatan ini dipantau oleh guru yang mengajar pada jam pelajaran terakhir. Setelah selesai, sambil meninggalkan kelas setiap siswa menyalam guru, untuk mendidik siswa agar menghormati guru. Jabat tangan kepada guru adalah sebagai pengakuan secara sadar untuk menghormati guru dan menghilangkan semua perasaan yang tidak baik ketika berlangsung proses KBM. Dengan salam atau jabat tangan maka murid meminta maaf kepada guru dan guru memaafkan sang murid ketika ada keasalahan dalam proses KBM, sehingga KBM diakhiri dengan perasaan saling menyanyangi antara guru dan murid.

Untuk memelihara lingkungan dan menjaga kebersihan, maka siswa diajari dan dibimbing untuk selalu menjaga kebersihan. Setiap kelas dibuat daftar piket untuk membersihkan kelas, sehingga kelas selalu bersih. Pembersihan kelas atau ruang belajar dilakukan pada siang hari setelah proses KBM selesai. Jadi, besok paginya kelas sudah bersih dan siswa tidak perlu lagi menyapu ruangan kelas.

Setiap bulan diadakan lomba kelas paling bersih sehingga siswa berlomba untuk membersihkan dan menghias kelas. Penilaian kelas terbersih dilakukan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan. Setiap kelas yang paling bersih akan

diberikan bendera warna kuning. Bendera warna kuning akan diletakkan di depan kelas terbersih tersebut. Jadi, setiap ada bendera warna kuning di depan kelas, itu berarti kelas tersebut adalah kelas terbersih pada bulan yang bersangkutan. Apabila kelas terbersih mendapat bendera warna kuning sebanyak 2 (dua) kali berturut-turut, maka kelas tersebut mendapatkan hadiah dari sekolah. Hadiahnya adalah merupakan hasil musyawarah dan koordinasi wali kelas terbersih dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, seperti tong sampah, lemari atau gorden jendela dan lain sebagainya. Jadi penilaian kelas terbersih dilakukan setiap bulan.

Sedangkan untuk melatih disiplin siswa, maka diadakan penilaian tingkat kehadiran siswa setiap bulan. Setiap bulan diadakan penilaian kelas yang paling disiplin dan kurang disiplin. Kelas yang paling sedikit tingkat absensi siswa akan diberikan bendera warna biru. Apabila ada bendera warna biru di depan kelas, maka itu menunjukkan bahwa kelas tersebut adalah kelas yang paling disiplin di bidang kehadiran siswa. Sedangkan apabila kelas yang paling banyak absensi siswa dan kelas tersebut juga agak kurang bersih, maka akan diberikan bendera warna hitam. Bendera warna hitam yang berada di depan kelas adalah sebagai tanda bahwa kelas tersebut membutuhkan perhatian khusus, baik di bidang kebersihan atau juga disiplin.

Siswa juga dibiasakan untuk berinfaq sejak usia muda. Infaq dilakukan setiap hari. Infaq tersebut dilakukan seikhlas hati siswa tanpa ada paksaan, tetapi wali kelas selalu mendorong siswanya untuk berinfaq. Di MTsN 2 Medan, telah banyak diperoleh hasil dari hasil infaq tersebut. Infaq tersebut digunakan untuk keperluan mesjid, seperti pembelian mukena, tikar atau ambal, miniatur ka'bah, pembuatan kalimat *toyyibah*, lahan parkir madrasah dan lain sebagainya.

Di MTsN 2 Medan telah digebyarkan sebuah program Geminus (Gerakan Infaq minimal seratus rupiah). Tujuan program Geminus adalah untuk mendidik siswa berinfaq minimal seratus rupiah per hari. Siswa dianjurkan untuk berinfaq minimal Rp.100,- (seratus rupiah) setiap hari. Infaq dari program geminus ini dimulai semenjak tanggal 1 Juni 2012 hingga bulan Maret 2013. Hasil yang sudah diperoleh sampai 22 Maret 2013 ini berjumlah Rp.35.687.302,-(tiga puluh lima juta enam ratus delapan puluh tujuh ribu tiga ratus dua rupiah). Yang mengumpulkan infaq Geminus adalah siswa sendiri dan diserahkan kepada bendahara Geminus yang sudah ditentukan di bawah pengawasan Wakil Kepala Bidang Kesiswaan dan ditabung di Bank Muamalat. Target dari program Geminus ini adalah untuk membeli mobil madrasah, karena madrasah sangat membutuhkan mobil untuk kepentingan siswa. Menurut rencana, uang dari gerakan Geminus ini nanti akan disampaikan kepada orang tua siswa dan Komite Sekolah/Madrasah. Diharapkan nanti komite atau orang tua siswa bisa membantu siswa untuk mewujudkan cita-cita mereka untuk membeli mobil madrasah. Namun yang pasti harus ada usaha siswa dan pihak sekolah untuk mewujudkan cita-cita untuk membeli mobil madrasah. Geminus tidak merupakan paksaan terhadap siswa. Infaq Rp. 100,- (seratus rupiah) adalah bersifat sukarela dan mendidik anak untuk menghargai uang. Siswa diajarkan untuk menghargai uang walaupun Rp.100,- (seratus rupiah). Di samping itu, tujuan Geminus ini adalah mendidik siswa untuk menabung.

Untuk melatih dan membimbing siswa berinfraq, maka setiap bulan juga dilakukan perlombaan infraq. Setiap kelas yang paling banyak infraqnya maka akan diberikan bendera warna hijau. Jadi, setiap kelas yang ada bendera warna hijau itu menunjukkan bahwa kelas tersebut adalah kelas yang paling banyak infraqnya.

Siswa juga didik untuk lebih aktif dan kreatif. Di luar jam kegiatan kurikuler, maka diadakan kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan ekstra kurikuler di MTsN 2 Medan sebanyak 27 kegiatan ekstra kurikuler. Setiap siswa bebas untuk memilih kegiatan ekstra kurikuler sesuai dengan bakat dan hobi siswa yang bersangkutan. Kegiatan ekstra kurikuler adalah bersifat organisasi, olahraga, seni dan keterampilan. Kegiatan yang bersifat organisasi, seperti OSIS, Pramuka, UKS, dan PMR. Kegiatan yang bersifat olah raga adalah seperti futsal, anggar, volly, basket dan pencak silat. Adapun yang bersifat seni, seperti: kaligrafi, puisi, tilawah Alquran, paduan suara dan tari. Ekstra kurikuler yang bersifat keterampilan seperti menjahit, pembinaan tajwid, menari juga dan lain sebagainya. Jadi, siswa tidak hanya didik yang bersifat kognitif, tetapi juga bersifat psikomotorik dan afektif.<sup>73</sup>

Kegiatan ekstrakurikuler yang berbentuk olah raga dibimbing oleh guru olah raga. Setiap kegiatan ekstrakurikuler di dampingi oleh seorang guru sebagai penanggungjawab. Guru penanggungjawab bertugas untuk melatih, membina dan mendampingi siswa yang bersangkutan apabila ikut perlombaan di luar madrasah. Untuk futsal didampingi oleh Ahmad Darwis, S.Pd, untuk pencak silat didampingi oleh Anwar Arif dan Nurlela, untuk bulu tangkis didampingi oleh Hafnizar, S.Pd. sedangkan untuk basket didampingi oleh Saiful Adrian, S.Pd. setiap kegiatan ekstrakurikuler dilakukan pada waktu sore hari setelah Kegiatan Belajar Mengajar selesai.

Prestasi-prestasi olah raga yang telah dicapai oleh MTsN 2Medan antara lain adalah berikut ini:

**Tabel 11**  
**Prestasi MTsN 2 Medan Bid. Olah Raga**

<b>No</b>	<b>Prestasi</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1	Juara II Badminton Single Tkt. Kecamatan
2	Juara II Putra dan Juara II Putri Hockey Piala Gubsu Tahun 2005
3	Pemain Terbaik Hockey Junior Piala Gubsu Tahun 2005
4	Juara I Gerak Jalan Santai Piala Gubsu
5	Juara III Gerak Jalan Gebyar Muharram 1429 H (UMSU) Tahun 2007
6	Juara II Gerak Jalan, dalam rangka Perlombaan PASKIBRA yang diadakan oleh MAN I Medan
7	Juara I Gerak Jalan Pa/Pi dalam rangka Tahun Baru Islam 1 Muharram 1430 H.HUT Gudep 13239-132340
8	Juara IV Pencak Silat Kls A Kota Medan 2012
9	Juara IV Pencak Silat Kls C

---

<sup>73</sup>Ahmad Darwis Siregar,S.Pd., Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTsN 2, wawancara di Medan tanggal 20 Desember 2012.

10	Juara III Pencak Silat Kls E
11	Juara I Futsal Tingkat SMP se-Kota Medan 2009
12	Juara I Top Score
13	Juara I Futsal Piala LANUD Tingkat SMP se-Kota Medan Tgl. 31 Mei s/d 05 Juni 2010
14	Juara I Futsal Piala MAN 3 Medan Tingkat MTs se-Kota Medan Tgl. 11 s.d. 16 Juni 2010
15	Juara II Pertandingan Bola Kaki Liga Pendidikan Indonesia (LPI) Tahun 2011
16	Juara I Floret Putra beregu Porkot Anggar Wakil Medan Tembung
17	Juara III Floret Putra Perorangan Porkot Anggar Wakil Medan Tembung.

Untuk memotivasi siswa lebih giat belajar pada kegiatan ekstrakurikuler, maka pihak madrasah melalui guru olah raga dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan dan Hubungan Masyarakat melakukan koordinasi dengan panitia atau pihak luar madrasah yang melakukan suatu *event* olah raga, sehingga para siswa yang berbakat diikutsertakan pada perlombaan tersebut. Menurut kebiasaannya, apabila siswa diikutsertakan pada *event* perlombaan di luar madrasah, maka siswa akan lebih giat berlatih dan gigih untuk berjuang menang.

Kegiatan ekstrakurikuler dalam bentuk seni adalah puisi, pidato Bahasa Arab, Inggris, Drama, Nasyid, menari, English Club, Drumband, melukis, paduan suara, kaligrafi, dan Tilawah Alquran. Setiap siswa yang mempunyai bakat yang sama akan membentuk satu kelompok. Siswa yang berbakat drama akan membentuk kelompok drama, siswa yang berbakat kaligrafi membentuk kelompok kaligrafi, demikian juga kelompok-kelompok lain sehingga terbentuk kelompok-kelompok siswa yang mempunyai hobi atau bakat yang sama. Setiap kelompok siswa mempunyai satu orang ketua yang akan mengkoordinir teman-teman satu kelompok. Setiap kelompok akan berdiskusi dengan guru pendamping tentang waktu latihan. Setelah ada kesepakatan antara siswa dan guru pendamping maka guru pendamping akan melaporkan rencana kegiatan mereka serta daftar siswa yang ikut serta pada kelompoknya kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan. Hal ini dilakukan agar mendapat persetujuan dari Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan dan Kepala Madrasah dan anggaran yang diperlukan.

Prestasi yang telah diperoleh MTsN 2 Medan pada bidang seni adalah sebagai berikut:

**Tabel 12**  
**Prestasi MTsN 2 Medan Bid. Seni**

No	Presatasi
1	2
1	Juara I, II, dan III Lomba Baca Puisi Tkt. SLTP se-Sumut (Hari Anak Nasional) tahun 2003
2	Juara III dan Juara Favorit Baca Puisi se-Sumut (Museum Meda)
3	Juara I dan II Lomba Pidato Bung Karno Tingkat Sumut (Perpustakaan Sumut) Tahun 2006

4	Juara I Lomba Tari Kreasi Baru LPP VI Sumatera Utara
5	Juara III Lomba Puisi Perjuangan tingkat Prop. Sumatera Utara 2008
6	Juara II Lomba Baca Puisi 2008 yang diadakan oleh Perpustakaan Daerah Sumatera Utara
7	Juara III Lomba Baca Puisi 2008 yang diadakan oleh Perpustakaan Daerah Sumatera Utara
8	Juara III Lomba Nasyid yang diadakan oleh SMA Harapan 2 (YASPENDHAR) 2 Medan Tahun
9	Juara I Lomba Drama 7 Prinsip PMBSMI Tingkat Madya
10	Juara I Lomba Puisi Tingkat Madya
11	Juara I Lomba Pidato Bahasa Inggris Derap Paskibra MAN 2
12	Juara II Lomba Pidato Bahasa Indonesia Tingkat Madya (PMR)
13	Juara II Lomba Pidato “Seandainya saya wakil rakyat” Tahun 2010
14	Juara III Pidato B. Inggris Putri Porseni se-Sumut Tahun 2011
	Juara III Pidato B. Indonesia di Perpustakaan Daerah Tahun 2011 (Sarah Handayani)

Pengawasan manajemen kesiswaan tetap dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan tetap memberdayakan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan serta menerima masukan dari Pengawas Madrasah. Pengawasan Manajemen Kesiswaan dilakukan secara melekat setiap saat. Sedangkan evaluasi manajemen kesiswaan dilakukan pada akhir tahun pendidikan bersama dengan evaluasi seluruh komponen-komponen madrasah lainnya.

#### **4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan di MTsN 2 Medan**

Perencanaan keuangan di MTsN 2 Medan pada dasarnya dilakukan oleh semua pihak madrasah yang berkepentingan. Semua perencanaan keuangan berakhir pada Bendahara Madrasah setelah musyawarah antara Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Kepala Tata Usaha. Sedangkan perencanaan keuangan yang berhubungan dengan Komite Madrasah, maka perencanaan dilakukan oleh Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Bendahara Madrasah dan Komite Madrasah. Pihak-pihak inilah yang terlibat langsung dalam perencanaan keuangan di MTsN 2 Medan.

Berkaitan dengan manajemen keuangan di MTsN 2 Medan dapat dilihat dari dua aspek, yaitu sumber penerimaan dan alokasi pengeluaran. Sumber penerimaan keuangan di MTsN 2 Medan terdiri dari tiga sumber, yaitu:

1. Sumber DIPA
2. Sumber Dana BOS
3. Sumber Dana Komite<sup>74</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sumber keuangan dan pembiayaan adalah berasal dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja

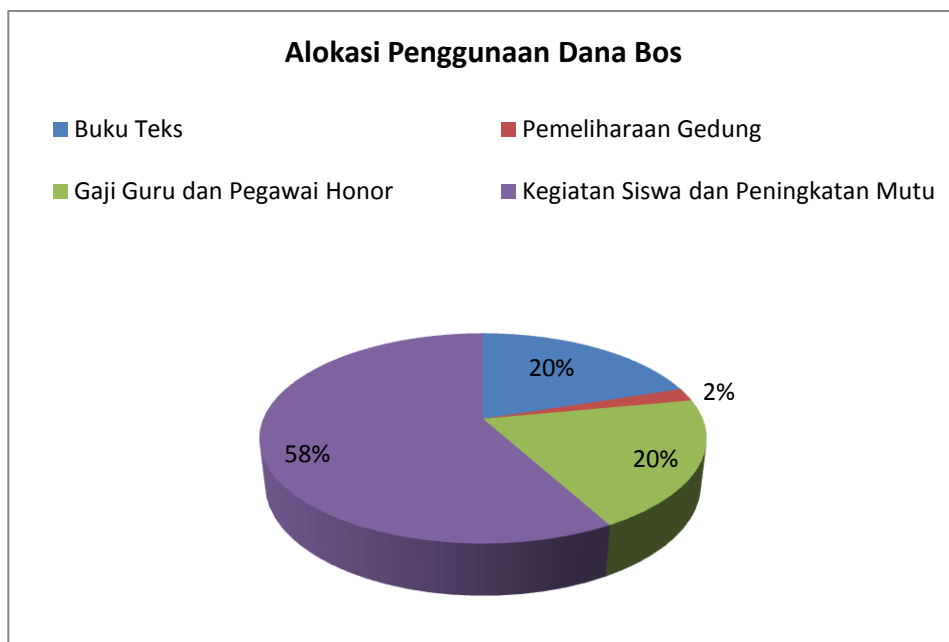
---

<sup>74</sup>Rizki Anggraini, S.E., Bendahara MTsN 2 Medan, wawancara di Medan tanggal 20 Desember 2012.

Negara) yang termasuk di dalamnya Sumber Dana DIPA dan BOS. Dana DIPA diperuntukkan sesuai dengan peraturan, yaitu: gaji guru dan pegawai, biaya belanja rutin dan biaya habis pakai.

Penggunaan dana BOS di MTsN 2 Medan tidak berbeda dengan madrasah lain. Hal ini karena sudah ditentukan penggunaannya. Hanya saja prioritas penggunaan bisa saja berbeda, namun di MTsN 2 Medan lebih dominan digunakan untuk keperluan siswa dan pembelajaran, seperti penggunaan untuk siswa miskin, penerimaan siswa baru, dan biaya daya. Itu semua berdasarkan hasil musyawarah antara komite madrasah, kepala madrasah dan wakil kepala madrasah.

Secara umum penggunaan dana BOS dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Wawancara dengan Rizki Anggraini, S.E. dan Masdoharni Hsb, MM Bendahara MTsN 2 Medan dan Bendahara BOS MTsN Medan

**Gambar 2**  
**Alokasi Penggunaan Dana Bos MTsN 2 Medan**

Sedangkan sumber dana yang ketiga adalah berasal dari sumbangan komite. Sumbangan komite ini ada dalam bentuk barang dan juga ada dalam bentuk uang iuran sekolah bagi kelas unggulan.

Sumber dana melalui komite sekolah ini perlu pendekatan dan pemahaman kepada orang tua siswa. Sebelum rapat komite dengan pihak madrasah, pihak sekolah terlebih dahulu sudah mempersiapkan dokumen rapat yang berkaitan dengan biaya atau keuangan yang dibutuhkan oleh madrasah. Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Guru, dan semua terkait terlebih dahulu memusyawarahkan hal-hal yang perlu diadakan dan membutuhkan biaya. Setelah dimusyawarahkan, maka pihak madrasah

menyampaikan kepada komite hal-hal yang perlu sumbangan tersebut, seperti perlunya tambahan ruangan kelas, lapangan olah raga, bus kesiswaan, kelengkapan musholla, peralatan laboratorium. Komite memusyawarakannya dengan pihak madrasah sehingga tercapai keputusan. Keputusan tersebut umpamanya pembangunan kelas, pengadaan fasilitas dan lain sebagainya. Menurut Kepala MTsN 2 Medan, disinilah peran kepala madrasah untuk meyakinkan orang tua, masyarakat dan komite sekolah tentang hal-hal yang diperlukan. Dengan hasil musyawarah dan usaha keras bersama, maka kebutuhan madrasah secara perlahan dapat dipenuhi, sehingga siswa dapat meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut.<sup>75</sup>

Di MTsN 2 Medan, dana dari komite diperuntukkan untuk tambahan dana BOS. Karena di MTsN 2 banyak kegiatan ekstrakurikuler yang membutuhkan dana, seperti transportasi siswa untuk mengikuti perlombaan di luar kelas, honor pelatih dan pembina kegiatan ekstrakurikuler, dan membeli peralatan untuk olah raga dan seni. Jadi dana operasional sekolah yang berasal dari dana BOS ditambahkan dengan dana insidental dari komite madrasah. Dana insidental ini adalah ditentukan atas hasil musyawarah Komite Sekolah dan pihak MTsN 2 Medan.

Pengelolaan dana insidental dilakukan secara transparan. Dana insidental tidak boleh lagi digunakana terhadap keperluan yang telah didanai oleh dana BOS. Dana insidental dikelola secara transparan. Dana insidental ini adalah tetap sejak siswa masuk madrasah hingga tamat sekolah sesuai dengan hasil musyawarah komite sekolah dengan madrasah. Apabila siswa masuk pada tahun 2012, dana insidentalnya Rp.20.000,- (dua puluh ribu) per bulan, maka dana itu tetap hingga siswa tersebut tamat pada tahun 2015. Sedangkan untuk siswa tahun 2013, itu ditentukan lagi berdasarkan hasil musyawarah komite sekolah dan madrasah pada tahun 2013 nantinya. Demikian seterusnya sesuai dengan hasil musyawarah antara komite sekolah dengan pihak madrasah. Sedangkan untuk orang tua siswa yang tidak mampu, maka tidak dibebani dana insidental. Bahkan siswa yang tidak mampu diberikan BSM (beasiswa miskin).

Di samping dana insidental dari komite sekolah yang dikelola setaip bulannya, dari komite sekolah biasanya ada sumbangan untuk keperluan madrasah setiap tahun. Sumbangan Komite Sekolah untuk MTsN 2 Medan adalah seperti; komputer, mesin jahit, sumbangan gedung kelas, sumbangan laboratorium bahasa, lapangan olah raga dan gedung MGMP.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup>Dra. Nursalimi, M.Ag. Kepala MTsN 2 Medan, wawancara di Medan tanggal 8 Desember 2012.

<sup>76</sup>Rizky Anggraini, S.E., Bendahara MTsN 2 Medan, wawancara di Medan, tanggal 8 Desember 2012.

Pengawasan Keuangan dilakukan oleh Kepala Madrasah, Manajer BOS dari Kantor Kementerian Agama Kota Medan dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) serta Inspektorat Kementerian Agama. Pengawasan ini dilakukan sesuai dengan tugas dan pokok masing-masing pihak. Manajer BOS, yaitu Kasi Mapenda Kementerian Agama Kota Medan melakukan pengawasan terhadap dana BOS setiap tiga bulan sekali, sedangkan Inspektorat dan BPKP mengawasi semua keuangan yang ada di MTsN 2 Medan minimal sekali dalam satu tahun.

Setiap penggunaan keuangan madrasah harus diketahui oleh Kepala Madrasah. Tidak boleh ada pengeluaran uang oleh bendahara tanpa sepengetahuan oleh Kepala Madrasah. Ini adalah salah satu bentuk pengawasan keuangan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Adapun evaluasi keuangan juga dilakukan pada akhir tahun. Evaluasi keuangan tidak berdiri sendiri tetapi berkaitan dengan evaluasi yang lain, seperti evaluasi kurikulum, kesiswaan dan lain sebagainya. Pihak-pihak yang terlibat dalam evaluasi keuangan adalah kepala madrasah, bendahara madrasah, wakil kepala madrasah dan guru.

#### **5) Manajemen Sarana dan Prasarana**

Perencanaan sarana prasarana dilakukan oleh semua pihak yang berkepentingan dengan sarana prasarana yang ada di MTsN 2 Medan. Wakil Kepala Madrasah hanya berfungsi sebagai koordinator dan penanggung jawab sehingga sarana prasarana madrasah dapat diadakan sesuai dengan kebutuhan dan dapat digunakan sesuai dengan fungsinya. Pada dasarnya semua pihak, baik guru, siswa dan pegawai merumuskan sarana dan prasarana yang mereka butuhkan. Setelah dirumuskan oleh pihak-pihak yang berkepentingan maka dilaporkan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana. Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana akan mendokumentasikan semua keperluan sarana prasarana tersebut. Ketika musyawarah antara Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Tata Usaha dan Bendahara, maka diadakan ranking berdasarkan skala prioritas. Semua dokumen sarana dan prasarana ada pada Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana.

Pembelajaran yang baik adalah juga ditunjang oleh fasilitas yang lengkap. Oleh karena itu, pihak sekolah selalu berusaha dan bekerja terus untuk mengadakan, merawat serta mengganti sarana prasarana. Untuk melakukan tugas tersebut maka Kepala Madrasah dibantu oleh seorang Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana, yaitu Drs. A. Muin dengan uraian tugas sebagaimana yang dijelaskan di atas.

Tugas Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana adalah menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana. Ia berkoordinasikan pendayagunaan sarana dan prasarana. Setiap satu semester ia menyusun laporan urusan sarana dan prasarana. Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana memelihara sarana dan prasarana yang ada. Ia



membuat data inventaris sarana dan prasarana. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, ia mengusahakan penambahan sarana dan prasarana dari berbagai sumber. Apabila sarana dan prasarana yang ada mengalami kerusakan, ia memperbaiki sarana dan prasarana yang rusak tersebut sehingga bisa dipergunakan kembali. Menjelang tahun ajaran baru, ia menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang dimaksud tidak hanya sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh siswa saja tetapi juga kebutuhan guru.

Adapun sarana prasarana di MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

**Tabel 13**  
**Sarana dan Prasarana di MTsN 2 Medan**  
**TP. 2012-2013**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Lapangan Basket	1	
2	Lapangan Takraw	1	
3	Lapangan Volly	1	
4	Lapangan Badminton	1	
5	Lab. Bahasa	1	
6	Lab. Computer	1	
7	Lab. Elektro	1	
8	Lab. Keterampilan	1	
9	Lab. VOLT	1	
10	Lab. Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	1	
11	Fasilitas Manasik Haji (Miniatur Ka'bah dan Jumroh)	1	
12	Ruang Kepala Sekolah	1	
13	Ruangan guru	1	
14	Ruang Tata Usaha	1	
15	Ruangan Bimbingan dan Konseling	1	
16	Ruang UKS	1	
17	Ruang PMR	1	
18	Ruang Drumband	1	
19	Ruang Perpustakaan	1	
20	Ruang Koperasi	1	
21	Ruang MGMP	1	
22	Ruang OSIS	1	
23	Ruang Seni	1	
24	Musholla/Lab. Keagamaan	1	
25	Kantin	1	
26	Pondok Ilmu	1	

27	Ruang kelas 27 unit	1	
28	Area parkir	1	
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
29	MCK/Kamar mandi	12	
30	Lab. Keterampilan Agama	1	
31	Laboratorium Seni Budaya	1	
32	Lab. Elektro	1	
33	Sanggar Pramuka	1	
34	Ruang OSIS	1	
35	Ruang UKS	1	
36	Ruang Klas 27 Lokal	1	
37	Ruang Guru/Sanggar MGMP	1	
38	Ruang BK	1	
39	Ruang kantor/Pegawai	1	
40	Ruang Kepala	1	
41	Koperasi Madrasah	1	
42	Kantin Madrasah	1	
43	Gudang Penyimpanan Barang	1	
44	Gudang Peralatan Olahraga	1	
45	Apotek Hidup, Taman Biologi	1	
46	Kebun Sekolah	1	
47	Rumah Penjaga Malam Madrasah	1	

Sumber Profil MTsN 2 Medan T.P. 2012-2013

Tugas Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana tidak hanya menjaga sarana dan prasarana, tetapi yang juga sangat penting adalah mendata sarana prasarana. Data tersebut adalah sarana dan prasarana yang ada, keadaan sarana dan prasarana yang baik, rusak ringan dan rusak berat, dan sarana prasarana yang dibutuhkan. Setiap pertengahan tahun, di MTsN 2 Medan diadakan musyawarah antara Kepala Madrasah, semua Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha dan Bendahara tentang perencanaan yang akan diajukan ke Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara. Pada saat penyusunan perencanaan ini, maka data yang diperoleh adalah berasal dari bidang sarana prasarana.

Pada saat musyawarah antara Komite Madrasah dengan pihak madrasah yang biasanya dilakukan pada awal tahun kalender pendidikan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana akan menjelaskan keadaan sarana dan prasarana dan yang sangat dibutuhkan oleh madrasah. Apabila ada kesepakatan antara Komite Madrasah dengan pihak madrasah untuk mengadakan suatu sarana dan prasarana berdasarkan prioritas maka sarana dan prasarana itu akan diwujudkan. Namun sebelum

dimusyawarhkan, pihak madrasah melalui Wakil Kepala Madrasah telah menentukan skala prioritas sarana dan prasarana yang perlu diwujudkan.<sup>77</sup>

Pengawasan manajemen sarana prasarana dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan memberdayakan Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana. Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan prasarana akan mengawasi pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada. Ia akan melihat bagaimana sarana prasarana dimanfaatkan dan mengatur cara penggunaan sarana prasarana sehingga tidak terjadi kekacauan. Apabila Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugas, maka ia akan dibantu oleh Kepala Madrasah. Pengawasan sarana prasarana dilakukan secara terus menerus sehingga sarana prasarana tetap ada dan terpelihara.

Bukti nyata dari kegiatan manajemen sarana dan prasarana adalah terwujudnya sarana prasarana yang dibutuhkan oleh siswa dan guru sebagaimana yang ada pada tabel 10. Perencanaan sarana dan prasarana, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan telah berjalan sesuai dengan prosedur dan perencanaan. Hal ini terlihat dari tata cara penyusunan rencana dan struktur organisasi dan pihak yang mengawasi sarana dan prasarana.

#### **6) Manajemen Hubungan Madrasah dengan Masyarakat**

Perencanaan manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat tidak bisa berdiri sendiri. Perencanaan dilakukan berdasarkan kepentingan madrasah untuk melaksanakan tugas serta target yang akan dicapai. Perencanaan hubungan madrasah dengan masyarakat disusun oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat.

Hubungan madrasah dengan masyarakat adalah hal yang sangat penting. Hal ini dilakukan bukan dalam rangka untuk mendapat simpati, perhatian dan kepentingan-kepentingan lain. Hubungan dengan masyarakat dijalin adalah agar masyarakat ikut merasa memiliki terhadap madrasah. Menurut Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, apabila hubungan baik dibangun dengan masyarakat maka ada beberapa efek yang akan diperoleh:

1. Masyarakat akan merasa ikut memiliki madrasah
2. Masyarakat akan ikut serta menjaga dan mengamankan madrasah
3. Masyarakat akan ikut serta mengabdikan kepada madrasah. Pengabdian kepada madrasah tidak harus dinilai dari kerja saja, atau dana saja, tetapi juga dapat berupa pemikiran untuk membangun madrasah.

Hubungan madrasah dengan masyarakat yang telah dilakukan di MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

---

<sup>77</sup>Drs. A. Muin, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana, wawancara di Medan, tanggal 24 Nopember 2012.

1. Mengundang pihak kepolisian, seperti Kapolatesbes dan pemerintahan daerah, seperti Walikota, Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan untuk menjadi pembina upacara bendera pada hari Senin. Pada tanggal 24 Juli 2007, Musa Nasution dan Umar Lubis sebagai utusan Brimob Polri datang ke MTsN 2 Medan dalam rangka silaturahmi. Tanggal 30 Januari 2013, Walikota Medan Drs. Rahudman Harahap, MM datang ke MTsN 2 Medan dalam rangka peletakan batu pertama pembangunan MGMP sekaligus menjadi Pembina Apel Pagi. Pada acara tersebut, Bapak Walikota didampingi oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Medan Bapak Iwan Zulhami, S.H, M.Hum.
2. Mengundang pihak-pihak terkait untuk mengisi pengajian kepada guru setiap awal bulan. Hal ini dilakukan untuk menambah wawasan para guru dan pihak-pihak pengelola Madrasah Tsanwaiyah Negeri 2 Medan. Seperti yang pernah dilakukan, mengundang pihak IAIN, yaitu Bapak Prof.Dr. Syafaruddin, M.Pd pada tanggal 25 Nopember 2010, Mapenda Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara Bapak Drs. Ylizar, M.Ag pada tanggal 5 Juli 2012 dan Kantor Kementerian Agama Kota Medan dan Bapak Drs. Kasaman, M.Ag pada tanggal 17 April 2012, Dokter dari Rumah Sakit Umum Pirngadi Medan Bapak Dr. H. Delyuzar, Sp.PA pada tanggal 1 Februari 2010, Poltabes Medan Kepala Pos Lantas Bapak Ruslan Sitanggang dan lain-lain. Apabila yang diundang dari pihak IAIN, maka yang disampaikan adalah berkaitan dengan Pendidikan Agama Islam, atau assesor sertifikasi guru PAI atau mungkin peluang untuk melanjutkan pendidikan bagi guru PAI. Apabila yang diundang dari pihak kepolisian, maka mungkin yang akan disampaikan adalah berkaitan dengan masalah keamanan, narkoba atau hal-hal yang berkaitan dengan hubungan sekolah atau madrasah dengan pihak kepolisian, seperti masalah SIM dan bahaya narkoba serta cara pencegahannya bagi murid, guru dan orang tua murid.

3. Mengundang komite sekolah untuk melihat langsung dan merencanakan hal-hal yang bersifat insidental terhadap kepentingan madrasah. Hal yang pernah dilakukan oleh MTsN 2 Medan adalah mengundang orang tua murid untuk berceramah, berpidato atau memberikan tips-tips kepada siswa unggulan pada hari Jumat sore. Undangan ini dilakukan selalu bergantian pada Jumat jam 16.<sup>00</sup> Wib.
4. Mengundang Tim Ahli, seperti psikolog dan pihak-pihak terkait untuk memberikan sumbangannya sesuai dengan keahliannya kepada pihak madrasah. Seperti mengundang psikolog untuk memberikan solusi yang dihadapi siswa. Psikolog yang diundang adalah AnnaWati, S.Psi, M.Psi untuk melakukan test IQ. Ia juga melakukan motivasi bagi siswa pada setiap pertengahan semester satu bagi kelas unggul.
5. Menjalin kerja sama dengan pihak luar untuk melakukan perlombaan atau ikut serta dalam perlombaan yang diadakan pihak luar. Hal-hal yang pernah dilakukan oleh MTsN 2 Medan adalah mengirim peserta lomba untuk lomba Pramuka, lomba olah raga dan seni yang diadakan sekolah luar atau lembaga pemerintahan dan non pemerintahan atau bahkan oleh luar negeri sebagaimana yang telah dilihat pada prestasi siswa.<sup>78</sup> Pada tahun 2012 bulan Desember, pihak MTsN 2 Medan telah mengirim 3 (tiga) orang siswanya untuk jambore tingkat Asia Tenggara. Pelaksanaan pelatihan pramuka dan semua ekstrakurikuler berada di bawah naungan Wakil Kepala Kesiswaan, tetapi bagaimana untuk melakukan hubungan keluar madrasah, termasuk di dalamnya pelaksanaan perlombaan di luar madrasah tetap berada di bawah naungan Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas. Humas akan berkoordinasi dengan pihak luar tentang apa yang akan dilakukan

---

<sup>78</sup>Drs. Muhammad Yazid, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas, wawancara di Medan, tanggal 28 Nopember 2012.

oleh guru dan siswa di luar madrasah atau untuk menghadirkan pihak luar ke dalam madrasah.

Pengawasan manajemen hubungan masyarakat dilakukan oleh Kepala Madrasah dan Pengawas Madrasah. Sedangkan secara struktural hubungan masyarakat diawasi oleh Kantor Kementerian Agama Kota Medan. Sedangkan evaluasi juga seperti manajemen bidang-bidang yang lain, di mana dilakukan pada akhir tahun pendidikan dan dilaksanakan oleh semua pihak madrasah. Evaluasi hubungan masyarakat dilakukan bersamaan dengan evaluasi bidang yang lain, karena hubungan masyarakat sangat berkaitan dengan bidang-bidang lain.

### **C. Analisis Peneliti**

Pada dasarnya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah sebuah strategi pengambilan keputusan dan bukannya program atau strategi pembelajaran. Dalam hal ini tolak ukur kesuksesan MBM ditentukan tingkat efektifitas madrasah dalam melakukan perencanaan, program, dan pengambilan keputusan.

Dari uraian di atas, pada bagian profil sangat jelas visi, misi, target dan strategi yang ada di MTsN 2 Medan. Dapat dinyatakan bahwa penerapan atau implementasi Manajemen Berbasis Madrasah dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan tenaga yang ada di MTsN 2 Medan. Perencanaan yang ada di MTsN 2 Medan dimulai dari visi MTsN 2 Medan sendiri, yaitu mewujudkan MTsN 2 Medan yang populis, Islami, berkualitas dan berwawasan lingkungan.

Manajemen Berbasis Madrasah adalah perubahan dari bawah ke atas (*bottom up*). Tujuan dari pandangan tentang arah penerapan Manajemen Berbasis Madrasah adalah guna mendorong masing-masing komponen madrasah, termasuk guru dan majelis madrasah untuk menggunakan kreativitas mereka, melalui strategi yang mereka kembangkan untuk peningkatan program pendidikan di madrasah.

Tahapan pertama dalam mengaplikasikan Manajemen Berbasis Madrasah adalah membuat rancangan dan perencanaan strategi. Tujuan utamanya adalah mempersiapkan sebuah arah yang komprehensif berdasarkan fakta kesamaan kebutuhan madrasah, kesamaan tuntutan eksternal yang berlaku di madrasah, dan persamaan dalam sifat tuntunan pengajaran dan pembelajaran di madrasah.

Komponen inti dari perencanaan strategis adalah sebuah visi masa depan yang diarahkan pada misi dasar dari madrasah guna menyediakan program dan layanan pendidikan yang layak diperlukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di sekitarnya.

Dalam sebuah visi terdapat inspirasi *leadership*. Visi merupakan pernyataan apa yang diyakini, apa yang dipahami, dan apa yang dianggap penting. Visi memberikan pengertian akan tujuan yang lebih besar bagi individu yang ada di dalam madrasah dan merupakan sarana untuk

memahami bagaimana upaya-upaya mereka dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan madrasah secara keseluruhan.

Dengan desentralisasi *decision making*, melalui Manajemen Berbasis Madrasah berarti telah terjadi perubahan-perubahan dalam model perencanaan strategis. Berikut ini adalah tiga langkah pertama dalam perencanaan strategis:

1. Mengidentifikasi tekanan-tekanan eksternal terhadap madrasah.
2. Menetapkan sifat populasi masyarakat di lingkungan madrasah (terutama murid) dan kebutuhan-kebutuhan pada waktu sekarang dan waktu yang akan datang.
3. Menjelaskan nilai-nilai dan keyakinan mengenai pendidikan kepada peserta.

Harus disadari bahwa visi dan misi MTsN 2 Medan adalah merupakan hasil musyawarah para guru MTsN 2 Medan. Visi dan misi ini tersusun tidak lepas dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dimaksud adalah bahwa MTsN 2 Medan adalah lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. Maka tugas dan tanggung jawab MTsN 2 Medan akan berkaitan sekali dengan pendidikan agama Islam.

Sedangkan faktor eksternal yang dimaksud adalah masalah-masalah yang dihadapi di luar MTsN 2 Medan, dan bagaimana MTsN 2 Medan menanggapi masalah tersebut. Tekanan-tekanan yang ada di luar, yaitu tentu masalah yang ada di Kota Medan. Hal ini tidak terlepas karena MTsN 2 Medan berada di lingkungan Kota Medan. Permasalahan yang ada di Kota Medan adalah masalah agama, ekonomi dan pembangunan. Permasalahan agama yang dimaksud adalah bahwa di Kota Medan terdapat beragam agama dan juga banyak penganut agama di samping juga beragam budaya. Oleh karena itu perlu pemahaman agama yang benar dan juga pemahaman kemajemukan yang tepat.

Kota Medan sebagai Kota Metropolitan bertaraf internasional merupakan kota berpenduduk masyarakat modern. Ciri-ciri masyarakat modern adalah materialisme, konsumerisme, individualisme, sekularisme, dan berbagai macam penyakit kemanusiaan.<sup>79</sup> Oleh karena itu perlu pemahaman dan pengamalan nilai-nilai agama. MTsN 2 Medan sebagai lembaga pendidikan, maka perlu memberikan kesadaran kepada warganya, baik guru, siswa, pegawai dan karyawan untuk memahami dan melaksanakan agama yang dianutnya, dalam hal ini tentu agama Islam. Maka sangat wajar, visi yang diemban oleh MTsN 2 adalah mewujudkan masyarakat yang populis dan Islami.

---

<sup>79</sup>Ramli Abdul Wahid, *Kiat Bang Dillah Membangun Medan* (Medan: Madani Center, 2005), h. 116.

Kondisi Kota Medan juga merupakan kota perekonomian.<sup>80</sup> Kota Medan merupakan kota pusat perekonomian pada wilayah Sumatera bagian barat. Tentu, dalam hal ini akan banyak tempat usaha, seperti pabrik, kantor, pasar dan lain sebagainya yang membutuhkan tenaga kerja. Tenaga kerja yang dibutuhkan tidak hanya tenaganya, tetapi kemungkinan besar juga jasa. Oleh karena itu, maka di Kota Medan juga akan ada bursa jasa. Untuk menanggapi tuntutan ini, maka MTsN 2 Medan sebagai lembaga pendidikan juga harus mempersiapkan siswanya yang berkualitas dan berketerampilan. Siswa harus dididik untuk berilmu pengetahuan dan berketerampilan serta beragama.

Kota Medan sebagai kota terbesar ketiga di Indonesia dan merupakan kota industri sebagai pusat perekonomian Indonesia sebelah bagian barat, maka tidak bisa dielakkan juga akan terkait dengan permasalahan pembangunan dan lingkungan.<sup>81</sup> MTsN 2 Medan juga sebagai lembaga pendidikan juga perlu memberikan kesadaran kepada siswa tentang pentingnya melindungi dan memelihara lingkungan. Oleh karena itu sangat wajar juga visi MTsN 2 Kota Medan juga untuk mewujudkan masyarakat yang berkualitas dan berwawasan lingkungan. Dengan demikian perumusan visi oleh masyarakat MTsN 2 Medan adalah merupakan identifikasi terhadap tekanan-tekanan yang ada di luar MTsN 2 Medan.

Siswa yang ada di MTsN 2 Medan sebageian besar berasal dari Kota Medan. Mereka hidup di lingkungan Kota Medan. Sedangkan secara ekonomi, sebageian besar siswa yang ada di MTsN 2 Medan adalah bertaraf ekonomi menengah, sedangkan ditinjau dari etnis dan budaya adalah bervariasi, yaitu suku Batak, Jawa, Melayu dan sebageian suku Minang. Sedang apabila ditinjau dari segi agama, maka seluruh siswa, guru, pegawai dan karyawan adalah beragama Islam. Apabila diperhatikan heterogenitas siswa sangat kecil.

Adapun ditinjau dari segi kebutuhan siswa sekarang dan yang akan mendatang adalah kebutuhan terhadap pemahaman dan pengamalan agama serta pembekalan siswa dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan serta kesadaran akan pentingnya lingkungan yang bersih dan sehat. Ini adalah kebutuhan siswa yang mendesak dan kebutuhan yang akan datang. Oleh karena itu, madrasah memerlukan guru yang mempunyai sumberdaya manusia yang handal dan fasilitas yang memadai.

MTsN 2 Kota Medan sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berada di bawah Kementerian Agama pada tingkat menengah (*wustu*) perlu menyahuti tantangan ke depan dan menyadari keadaan sekarang serta peran dan fungsinya di tengah masyarakat. Jadi visi dan misi yang ada di MTsN 2 Kota Medan adalah merupakan gambaran yang disadari

---

<sup>80</sup>*Ibid.* h. 49.

<sup>81</sup>*Ibid.* h. 111.



oleh masyarakat MTsN 2 Medan sebagai implementasi Manajemen Berbasis Madrasah.

Perluasan dari konsep *decision maker*, Manajemen Berbasis Madrasah membawa perubahan baru bagi peran dan tanggung jawab kepala madrasah. Oleh sebab itu sikap kepala madrasah akan menentukan kesuksesan atau kegagalan Manajemen Berbasis Madrasah. Dengan adanya dukungan aktif dan leadership kepala madrasah, Manajemen Berbasis Madrasah dapat menjadi suatu strategi efektif untuk kemajuan madrasah.

Tugas kepala madrasah adalah memotivasi, memberi saran, dan melatih anggota organisasi lain. Peran kepala madrasah menjadi salah satu pendorong dan motivator bagi anggota lain, dan kepala madrasah juga harus memimpin madrasah menuju masa depan. Lebih spesifik lagi, kepala madrasah diharapkan berperan sebagai pemimpin (leader) daripada manajer (manager), karena kesan leader adalah mengarahkan dan mengakselerasikan untuk percepatan, sedangkan manajer terkesan struktur dan selalu menginginkan kecepatan.<sup>82</sup> Dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin leader, kepala madrasah harus:

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
2. Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas daripada bersandar pada kewenangan dan instruksi.
3. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf, bukannya menciptakan rasa takut.
4. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu dari daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
5. Senantiasa mengembangkan suasana antusias bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.
6. Senantiasa memperbaiki kesalahan daripada menyalahkan pihak lain.
7. Bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.<sup>83</sup>

Dari ketujuh sikap kepala madrasah di atas jika dikaitkan dengan tingkat kesuksesan Manajemen Berbasis Madrasah kiranya dapat disederhanakan menjadi 3 (tiga) strategi berikut ini, yaitu:

1. Mengadopsi prespektif sistem terpadu.

---

<sup>82</sup>*Ibid.*,h. 48.

<sup>83</sup>*Ibid.*,h. 52.

Yang dimaksud dengan sistem terpadu di sini adalah sistem eksternal dan sistem internal. Dalam hal ini kepala madrasah hendaknya berperan dalam pengembangan madrasah seperti yang ditentukan Manajemen Berbasis Madrasah, dengan memperhatikan dua sistem atau perspektif yang berkembang. Caranya adalah *pertama*, meninjau peran madrasah dalam keseluruhan perubahan *decision-maker* dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah, atau yang disebut dengan sistem eksternal. Seorang kepala madrasah hendaknya mempelajari terlebih dahulu; apakah pedoman-pedoman dan parameter yang ditentukan Mapenda sangat membatasi sehingga *decision-making* menjadi tidak berguna dalam usaha penerapan MBM? Dan, apakah harapan-harapan sangat tidak jelas sehingga kepala madrasah dan majelis madrasah tidak mendapatkan gambaran kerja yang harus dilaksanakan? Kalau ternyata tidak maka kepala madrasah hendaknya mulai merencanakan penerapan MBM di madrasahnyanya. Namun jika jawabannya ya maka ia harus bertanya kepada Mapenda. Hal ini penting untuk dimengerti agar pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah tidak hanya sebatas tren semata. Dan yang terpenting lagi dengan proses demikian nantinya kepala madrasah bisa mengidentifikasi peluang-peluang dan peranannya dalam menjalankan Manajemen Berbasis Madrasah.

Menurut Ibu Kepala MTsN 2 Kota Medan, Manajemen Berbasis Madrasah adalah otoritas yang diberikan kepada madrasah untuk mengelola pendidikan di madrasahnyanya sendiri.<sup>84</sup> Pengelolaan madrasah secara mandiri, bukan berarti ia lepas dari koridor-koridor atau regulasi yang ada di negara, kementerian pendidikan dan kementerian agama. Jadi, madrasah bisa mengelola sendiri pendidikan yang ada di madrasahnyanya dengan cara melibatkan masyarakat serta memperhatikan kepentingan pendidikan dan masyarakat itu sendiri.

Jadi, memang disadari bahwa peran Kepala Madrasah sangat besar dalam hal penerapan Manajemen Berbasis Madrasah. Di MTsN 2, Ibu Kepala Madrasah menjelaskan bahwa ia adalah pemimpin organisasi MTsN 2 Medan, namun yang bekerja bukan ia sendiri. Ia adalah pemimpin dan sekaligus sebagai manajer. Bahkan lebih dari itu, menurutnya bahwa Kepala Madrasah di MTsN 2 Medan, selain sebagai leader dan manager ia juga berperan sebagai supervisor, inovator, adminisitrator, motivator dan juga educator.<sup>85</sup> Sehingga perannya di MTsN 2 Medan tidak hanya sebagai pemimpin, tetapi ia juga harus mampu mencari gagasan baru yang relevan dengan madrasah dan melakukan pembaharuan gagasan tersebut. Ide tentang bagaimana mewujudkan fasilitas yang memadai, pendidikan yang berkualitas dan kerja sama yang bagus sangat dibutuhkan dari seorang kepala madrasah. Hal ini dapat terbukti di MTsN 2 Medan, di mana ia melahirkan ide-ide bagaimana

---

<sup>84</sup>Dra. Nursalimi, M.Ag, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan, wawancara di Medan, tanggal 8 Desember 2012.

<sup>85</sup>*Ibid.*

meyakinkan orang tua siswa melalui lembaga komite sekolah atau madrasah untuk bisa ikut serta membangun dan mewujudkan fasilitas di MTsN 2 Medan, seperti menyediakan komputer, membangun laboratorium bahasa, membangun gedung MGMP. Untuk mewujudkan fasilitas yang memadai, ia tidak hanya berharap dari bantuan orang tua, tetapi juga memaksimalkan potensi yang ada di dalam lingkungan masyarakat MTsN 2 Medan. Ia membujuk guru dan siswa untuk melakukan infaq, sehingga kebutuhan seperti bantuan terhadap siswa yang tidak mampu diambil dari infaq para guru setiap awal bulan. Di samping itu juga ada gerakan Geminus (Gerakan Infaq Minimal Rp.100,-) setiap hari dari siswa. Dorongan untuk berinfaq terhadap siswa dan guru merupakan ide cemerlang dan merupakan wujud peran Kepala Madrasah sebagai motivator. Ide yang cemerlang juga adalah adanya pengajian dilakukan setiap awal bulan untuk para guru. Ide ini bisa memberikan motivasi bagi guru yang sudah lemah gairah untuk berkreasi dan berinovasi.<sup>86</sup>

*Kedua*, menerapkan pandangan kepala madrasah dalam madrasahnyanya sendiri, yang disebut sistem internal. Dengan kata lain, kepala madrasah juga harus memahami suatu perspektif atau pandangan tersendiri tentang madrasahnyanya. Apalagi jika madrasah yang dipimpinnya memiliki keunikan tersendiri.

Hal ini menurut Kepala Madrasah bahwa di MTsN 2 Medan ada banyak potensi. Potensi tersebut di antaranya adalah bisa ditinjau dari beberapa sudut pandang. *Pertama*, potensi yang ada pada siswa. Siswa yang ada di MTsN 2 Medan secara kemampuan akademis adalah siswa yang mempunyai kemampuan akademis menengah ke atas. Hal ini karena siswa yang belajar di MTsN 2 Medan adalah hasil seleksi dari sekian siswa Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah yang ada di Kota Medan. Kemampuan yang ada pada diri siswa adalah sebagai modal untuk dikembangkan. Guru atau madrasah tinggal hanya mengembangkan potensi yang ada pada diri siswa. Siswa yang ada di MTsN 2 Medan juga berasal dari masyarakat Kota Medan. Tentu dalam hal ini potensi yang ada di lingkungan Kota Medan juga turut mempengaruhi kemampuan siswa, seperti fasilitas kolam renang, pustaka daerah yang lengkap, perguruan tinggi yang banyak, serta sekolah lanjutan yang bervariasi turut membangun visi dan cita-cita siswa. Semua ini akan berpengaruh positif bagi potensi yang ada pada siswa. Sebelum memasuki MTsN 2 Medan, siswa sudah menyimpan keterampilan tertentu yang diperolehnya di tengah masyarakat. Di samping itu, fasilitas yang ada di Kota Medan juga bisa mempengaruhi potensi siswa. Oleh karena itu, Kepala Sekolah bersama guru hanya tinggal mengarahkan, menggali dan mengembangkan potensi yang ada pada siswa sebagai modal untuk pengembangan MTsN 2 Medan.

---

<sup>86</sup>*Ibid.*

*Kedua*, potensi yang ada pada orang tua. Orang tua siswa juga bervariasi profesinya. Di antara orang tua siswa ada yang berprofesi guru, dosen, birokrat, ustad, pengusaha dan lain sebagainya. Potensi yang ada pada orang tua siswa tersebut bisa diandalkan oleh Kepala Madrasah untuk pengembangan MTsN 2 Medan. Hal ini disadari oleh Kepala Madrasah MTsN 2 Medan, sehingga ia memanfaatkan potensi tersebut. Usaha yang telah pernah dilakukan oleh Kepala MTsN 2 Medan adalah meminta bantuan kepada orang tua ikut serta hadir memberikan wawasan, ilmu pengetahuan, pengalaman dan pemikiran kepada siswa Kelas Unggul pada hari Jumat setelah shalat Asar. Orang tua siswa yang mampu juga dapat memberikan bantuan materil secara pribadi kepada madrasah. Bantuan tersebut baik berupa mobiler atau fasilitas yang menunjang program pembelajaran di MTsN 2 Medan.

Potensi yang *ketiga* adalah lingkungan. Lingkungan Kota Medan yang begitu besar, lengkap dengan fasilitas juga harus disadari dan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan MTsN 2 Medan. Pihak MTsN 2 Medan dapat menjalin kerja sama dengan universitas, bimbingan belajar dan juga pengelola fasilitas Kota Medan, seperti perpustakaan, kebun binatang, pusat perbelanjaan dan lain sebagainya. Kepala Madrasah bisa memanfaatkan fasilitas yang ada di Kota Medan sebagai potensi dalam sistem internal.

## 2. Memahami konteks perubahan.

Memahami konteks perubahan harus betul-betul disadari oleh Kepala Madrasah. Kepala MTsN 2 Medan menyadari hal tersebut, sehingga pola, strategi pendidikan yang selama ini harus dirubah. MTsN 2 Medan tidak hanya bisa mencetak siswa yang bisa mengaji, tetapi ia juga harus mengikuti perubahan masyarakat. Di samping mampu menguasai ilmu-ilmu ke-Islaman siswa juga harus mampu menguasai teknologi dan keterampilan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka materi pembelajaran, metode serta kurikulum harus disesuaikan dengan perubahan. Hal ini terbukti, di MTsN 2 Medan dikembangkan kurikulum dengan menambah jumlah jam mata pelajaran tertentu, seperti Alquran Hadis, Bahasa Inggris, Matematika dan Bahasa Arab sebagai bekal siswa dalam kehidupan ini. Siswa jugaajari ketarampilan pada kegiatan ekstra kurikuler sebanyak 27 (dua puluh tujuh) kegiatan ekstra kurikuler. Jadi, MTsN 2 Medan betul-betul memahami konteks perubahan.

Manajemen Berbasis Madrasah akan diterima dengan cara yang berbeda oleh tiap madrasah. setiap madrasah akan berhadapan dengan sejumlah pertanyaan-pertanyaan, seperti: Bagaimana Manajemen Berbasis Madrasah akan diterima di madrasah saya? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kesuksesan MBM? Apa yang akan dilakukan MBM terhadap semua yang sedang kami kerjakan? Bagaimana saya memenuhi semua tuntunan yang akan timbul?

Semua jawaban atas pertanyaan-pertanyaan di atas terletak pada situasi terbaru madrasah yang berhubungan dengan hal-hal berikut:

1. Permasalahan-permasalahan terbaru yang dihadapi madrasah dan kepala madrasah.
2. Perubahan-perubahan dan program-program telah berjalan akan membutuhkan waktu, tenaga dan komitmen dari kepala madrasah dan staf.
3. Struktur *decision-making* dan kegiatan madrasah yang telah ada sebelumnya.
4. Kegiatan-kegiatan terakhir dan pemanfaatan waktu yang dilaksanakan oleh kepala madrasah.
3. Meningkatkan efektivitas organisasi.

Manajemen Berbasis Madrasah memiliki potensi untuk membawa kemajuan madrasah pada dua tujuan yang saling tergantung satu sama lain, yaitu mutu program instruksional dan mutu lingkungan kerja.

Mutu lingkungan kerja dapat menjadi masalah utama bagi anggota organisasi. Perbaikan lingkungan kerja dirumuskan menjadi dua, yaitu memenuhi kebutuhan manajemen madrasah dan menciptakan iklim organisasi yang positif. Bila dua hal tersebut di atas dapat dipenuhi, maka madrasah akan lebih terfokus pada seluruh pada seluruh program pendidikan dan rencana jangka panjang di masa depan.

Kepemimpinan merupakan unsur fungsional utama dalam manajemen. Karena tujuan utama manajemen adalah mengelola, menggerakkan, mengorganisir dan mengambil putusan atas sumberdaya agar menjadi potensial. Oleh sebab tujuan manajemen seperti itu maka diperlukan sistem kepemimpinan.

Pemberlakuan Manajemen Berbasis Madrasah secara langsung memberikan dampak tanggung jawab yang lebih besar bagi kepala madrasah. Dalam hal ini peran kepala madrasah tidak lagi terbatas dalam hal mengelola melalui kontrol dan pemenuhan kewajiban administratif, melainkan juga harus menjadi seorang leader sekaligus manajer yang dapat mengelola dan meningkatkan kesuksesan madrasah.

Kepala madrasah layak disebut sukses mengelola madrasah, minimal, apabila ia memiliki kecakapan dalam lima hal:

1. Cakap memenuhi kebutuhan manajemen madrasah.
2. Cakap menciptakan iklim organisasi yang positif
3. Cakap mempengaruhi sikap dan keyakinan dirinya maupun orang lain untuk melakukan perubahan.
4. Cakap mengembangkan perspektif program pendidikan dalam lingkup madrasah.

5. Cakap menggunakan model perencanaan peningkatan madrasah yang strategis.

Dengan demikian, maka Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan dapat dilihat dari sudut pandang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

6. Perencanaan ada pada setiap tingkat pengambil kebijakan, mulai dari Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, wali kelas dan guru bidang studi. Perencanaan ini ditulis dan disampaikan kepada pihak yang berwenang sehingga semua perencanaan terkoordinasi dengan baik. Setelah perencanaan dikumpulkan oleh tim yang dibentuk oleh Kepala Madrasah, maka disusun secara runtun sesuai dengan bidangnya. Umpamanya perencanaan bidang kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, dan lain sebagainya. Setelah perencanaan tersusun secara rapi sesuai dengan bidangnya, maka dilakukan musyawarah tahap awal oleh tim, yaitu: Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan untuk menentukan skala prioritas yang lebih penting dan sangat dibutuhkan untuk kepentingan pendidikan sesuai dengan visi, misi dan target MTsN 2 Medan. Setelah disusun perencanaan berdasarkan prioritas, maka tahap selanjutnya adalah menyusun draf muswarah dengan komite sekolah. Pada musyawarah dengan komite sekolah, maka Kepala Madrasah menyampaikan perencanaan tersebut sesuai hasil musyawarah pada tahap pertama. Berdasarkan hasil musyawarah dengan komite madrasah maka tersusunlah rencana satu tahun MTsN 2 Medan secara utuh untuk dilaksanakan. Rencana tahunan disusun biasanya pada bulan Juni dan dimusyawarahkan dengan komite madrasah pada bulan juli. Perencanaan melibatkan murid, guru, kepala laboratorium, wakil kepala madrasah, kepala madrasah dan komite sekolah atau madrasah. Namun, dalam proses musyawarah perencanaan disesuaikan dengan tingkatnya. Misalnya, murid bermusyawarah dengan guru bidang studi dan wali

kelas, wali kelas bermusyawarah dengan Wakil Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Kepala Laboratorium bermusyawarah dengan Kepala Madrasah, Kepala Madrasah bermusyawarah dengan Pengawas, Komite Sekolah/Madrasah.

7. Pengorganisasian di MTsN 2 Medan disesuaikan dengan perencanaan yang telah disusun. Pengorganisasian dilakukan untuk pembagian tugas dan menentukan pihak yang berwenang serta bertanggungjawab terhadap sebuah tugas. Kepala Madrasah menentukan tugas dan fungsi masing-masing organ. Dengan pembagian tugas dan pembentukan struktur organisasi di MTsN 2 Medan ini, maka semua tugas dapat dilaksanakan dan dibagi habis, mudah diawasi dan dievaluasi. Namun walaupun demikian berdasarkan fakta dan analisa yang dilakukan ada beberapa jabatan dalam sebuah organisasi yang diduduki oleh staf yang kurang profesional sehingga perlu diperhatikan demi terwujudnya visi dan misi MTsN 2 Medan. Untuk menduduki sebuah jabatan yang akan melaksanakan tugas tertentu idealnya harus profesional. Profesional yang dimaksud adalah mempunyai kompetensi dan latarbelakang pendidikan yang sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Apabila sebuah jabatan sangat perlu untuk mewujudkan visi dan misi maka solusi yang dapat ditempuh adalah dengan memadaikan sumber daya yang ada sekaligus seiring dengan waktu terus meningkatkan kualitas sumber daya staf yang ada dengan membekali kompetensinya dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan. Unit organisasi yang ada di MTsN 2 Medan adalah:

1. Kepala Madrasah
2. Komite Madrasah
3. Kepala Tata Usaha
4. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum
5. Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana
6. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan
7. Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat
8. Koordinator Bidang Lingkungan Hidup dan Tata Ruang

9. Bimbingan Konseling
10. Wali Kelas
11. Kepala Perpustakaan
12. Guru
13. Pengelola UKS
14. Pengelola Laboratorium
15. Petugas Piket
16. Bendahara Rutin
17. Bendahara BOS
18. Pegawai

8. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 adalah sudah baik. Hal ini terlihat bagaimana MTsN bisa melakukan tugas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dengan baik. Setiap aktivitas organisasi dilakukan dengan perencanaan yang melibatkan pihak-pihak terkait, dan distribusi pelaksanaan tugas dilakukan sesuai dengan organ yang telah ditentukan sesuai dengan tugas dan fungsi organ-organ tersebut, dan setiap tingkat pengambil kebijakan diawasi organ yang di atasnya dan evaluasi dilakukan secara berkala, mulai dari setiap bulan, semester, dan akhir tahun. Yang paling baik menurut peneliti adalah semua aktivitas, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan hingga evaluasi terdokumentasi. Sehingga bisa dipelajari, bisa menjadi bahan masukan untuk ke depan dan bisa menjadi rujukan bagi pihak lain.
9. Pengawasan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan pada dasarnya secara langsung diawasi oleh pengawas madrasah, dan secara struktural diawasi oleh Mapenda dari Kantor Kementerian Agama Kota Medan. Namun dalam lingkungan MTsN 2 Medan, pengawasan bisa dilakukan pada setiap tingkat struktur organisasi, seperti Kepala Madrasah mengawasi semua kegiatan yang ada di MTsN 2 Medan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum mengawasi pelaksanaan pembelajaran, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan mengawasi aktivitas siswa, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana



mengawasi sarana dan prasarana, Kepala Laboratorium mengawasi penggunaan dan pemanfaatan laboratorium dan lain sebagainya. Pengawasan dilakukan sesuai dengan tupoksi masing-masing organ.

10. Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah dilakukan secara bersama pihak terkait, yaitu Kepala Madrasah, Komite Madrasah, Mapenda dan seluruh yang terkait dengan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan. Evaluasi dilakukan setiap akhir tahun, yaitu dengan melakukan musyawarah. Namun perlu disadari bahwa evaluasi tidak hanya dilakukan secara formal tetapi juga ketika proses sedang berjalan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

11. Perencanaan ada pada setiap tingkat pengambil kebijakan, mulai dari Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan, wali kelas dan guru bidang studi. Perencanaan ini ditulis dan disampaikan kepada pihak yang berwenang sehingga semua perencanaan terkoordinasi dengan baik. Setelah perencanaan dikumpulkan oleh tim yang dibentuk oleh Kepala Madrasah, maka disusun secara runtun sesuai dengan bidangnya. Umpamanya perencanaan bidang kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan, dan lain sebagainya. Setelah perencanaan tersusun secara rapi sesuai dengan bidangnya, maka dilakukan musyawarah tahap awal oleh tim, yaitu: Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan untuk menentukan skala prioritas yang lebih penting dan sangat dibutuhkan untuk kepentingan pendidikan sesuai dengan visi, misi dan target MTsN 2 Medan. Setelah disusun perencanaan berdasarkan prioritas, maka tahap selanjutnya adalah menyusun draf muswarah dengan komite sekolah. Pada musyawarah dengan komite sekolah, maka Kepala Madrasah menyampaikan perencanaan tersebut sesuai hasil musyawarah pada tahap pertama. Berdasarkan hasil musyawarah dengan komite madrasah maka tersusunlah rencana satu tahun MTsN 2 Medan secara utuh untuk

dilaksanakan. Rencana tahunan disusun biasanya pada bulan Juni dan dimusyawarahkan dengan komite madrasah pada bulan juli. Perencanaan melibatkan murid, guru, kepala laboratorium, wakil kepala madrasah, kepala madrasah dan komite sekolah atau madrasah. Namun, dalam proses musyawarah perencanaan disesuaikan dengan tingkatnya. Misalnya, murid bermusyawarah dengan guru bidang studi dan wali kelas, wali kelas bermusyawarah dengan Wakil Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Kepala Laboratorium bermusyawarah dengan Kepala Madrasah, Kepala Madrasah bermusyawarah dengan Pengawas, Komite Sekolah/Madrasah.

12. Pengorganisasian di MTsN 2 Medan disesuaikan dengan perencanaan yang telah disusun. Pengorganisasian dilakukan untuk pembagian tugas dan menentukan pihak yang berwenang serta bertanggungjawab terhadap sebuah tugas. Kepala Madrasah menentukan tugas dan fungsi masing-masing organ. Dengan pembagian tugas dan pembentukan struktur organisasi di MTsN 2 Medan ini, maka semua tugas dapat dilaksanakan dan dibagi habis, mudah diawasi dan dievaluasi. Namun walaupun demikian berdasarkan fakta dan analisa yang dilakukan ada beberapa jabatan dalam sebuah organisasi yang diduduki oleh staf yang kurang profesional sehingga perlu diperhatikan demi terwujudnya visi dan misi MTsN 2 Medan. Adapun unit organisasi MTsN 2 Medan adalah sebagai berikut:

19. Kepala Madrasah
20. Komite Madrasah
21. Kepala Tata Usaha
22. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum
23. Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana
24. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan
25. Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat
26. Koordinator Bidang Lingkungan Hidup dan Tata Ruang
27. Bimbingan Konseling

28. Wali Kelas
  29. Kepala Perpustakaan
  30. Guru
  31. Pengelola UKS
  32. Pengelola Laboratorium
  33. Petugas Piket
  34. Bendahara Rutin
  35. Bendahara BOS
  36. Pegawai
13. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 adalah sudah baik. Hal ini terlihat bagaimana MTsN 2 bisa melakukan tugas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dengan baik. Setiap aktivitas organisasi dilakukan dengan perencanaan yang melibatkan pihak-pihak terkait, dan distribusi pelaksanaan tugas dilakukan sesuai dengan organ yang telah ditentukan sesuai dengan tugas dan fungsi organ-organ tersebut, dan setiap tingkat pengambil kebijakan diawasi organ yang di atasnya dan evaluasi dilakukan secara berkala, mulai dari setiap bulan, semester, dan akhir tahun.
  14. Pengawasan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan pada dasarnya secara langsung diawasi oleh pengawas madrasah, dan secara struktural diawasi oleh Mapenda dari Kantor Kementerian Agama Kota Medan.
  15. Evaluasi Manajemen Berbasis Madrasah dilakukan secara bersama pihak terkait, yaitu Kepala Madrasah, Komite Sekolah, Mapenda dan seluruh yang terkait dengan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan.

## **B. Saran-saran**

Setelah melakukan penelitian ini, ada beberapa saran yang sangat perlu menurut peneliti untuk ditindaklanjuti, yaitu:

1. Kepada Pengawas MTsN 2 Medan agar terus melakukan pengawasan Manajemen Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan agar tidak terjadi penyimpangan dan kesalahan dalam bertindak atatau kebijakan dalam setiap elemen.
2. Kepada Kepala MTsN 2 Medan agar selalu melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi setiap saat sehingga pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah sesuai dengan konsep yang ada dalam Kementerian Agama. Adapun sedikit masalah yang ada di MTsN 2 Medan berkaitan dengan manajemen staf yang masih ada beberapa jabatan yang diduduki oleh staf yang kurang profesional sehingga dibutuhkan kebijakan yang lebih mengarah kepada profesionalisme.
3. Kepada Kepala Sekolah dan guru yang lain agar dapat mencontoh perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi Manajejmn Berbasis Madrasah di MTsN 2 Medan dengan memodifikasi sesuai dengan situasi, kondisi dan lingkungan sekolah masing-masing, paling tidak sebagai sumber inspirasi.
4. Kepada para akademis untuk terus mengkaji konsep dan implementasi Manajemen Berbasis Madrasah sehingga ia bisa tumbuh dan berkembang pada seluruh madrasah dengan tetap mengacu tujuan dan fungsi madrasah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James. E, *Public Policy Making*, New York: Holt Rinehart and Winston, 1979.
- Anoraga, Pandji, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.
- Asnawir dan M. Basyiruddin Usman, *Media Pembelajaran*, Jakarta: Ciputat Pers, 2002.
- Barmawi dan M.Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012.
- Bosker, J. R. and H. Guldemon, *Interdepending of Performance Indicators an Empirical Study in a Catarogical School Systems*, New York: Academic Press, Inc. 1991.
- Bray, Mark, *Decentralization of Education: Community Financing*, Washington D.C: The World Bank, 1996.
- Bukhārī, Abū Abdullah bin Muḥammad Ismā'il, *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*, Bīrūt: Dār as-Sya'bu, t.t.
- Burns, J. M., *Leadership*, New York: Harper and Row, 1978.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas, buku 1, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas, buku 2, 2004.
- Pendidikan Menengah Umum, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah: Suatu Konsepsi Otonomi Sekolah*, Jakarta: Depdikbud, 1999.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999.
- George, C. Edwards, *Implementing PublicPolicy*, Washington: Congressional Quarterly Press, 1980.
- Graham, K dan Phillips S., *Citizen Engagement: Lessons in Participation from Local Government*, Canada: School of Public Administration, Carleton University, 1998.

- Halimah, Siti, *Telaah Kurikulum*, Medan: Perdana Publishing, 2010.
- Islamy, M. Irian, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997.
- Martayo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPPFE, 1980.
- Masyhud, M. Sulthon, *et.all.*, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2004.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- \_\_\_\_\_, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 6, 2004.
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Mukhtar, Widodo Suparto. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Fivamas, 2004.
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Jati Masagung, 1993.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2004.
- Rozikun, Ahmad dan Najamuddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di Tingkat Menengah*, Jakarta: Lista Fariska Putra. 2008.
- Sanjaya, Wina, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Sabri, Ahmad, *Strategi Belajar Mengajar Micro Teaching*, Jakarta: Quantum Teaching, 2005.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Berbasis Madrasah dan Masyarakat*, Jakarta: Nimas Multima, 2005.
- Scheerens, Jaap, *Effective Schooling; Research, Theory and Practice*, London: Cassel, 1992.
- Siahaan, Amiruddin, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta: Quantum Teaching, 2006.

- Squires, David, *et.all.*, *Effective School and Class Room; A Research Based Perspective*. Virginia: Association for Supervision Curriculum Development, 1983.
- Sukmadinata, Syaodih Nana, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sutikno, M.Sobry, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul; Tinjauan Umum dan Islami*, Lombok: Holistika, 2012.
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Thoha, Miftah, *Kemimpinan dalam Manajemen*, Jakrata: Raja Grafindo Parsada, 1995.
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Alumni, 1983.